

Билетные кассы: уйти в онлайн, в торговые центры, в Подмоскowie

Продавцы хот-догов: заправки вместо ларьков

Киоски с мороженым: переплатить на конкурсе и повысить цены

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА



**Джим Рэтклифф,**  
владелец INEOS

Как заработать \$6  
млрд на химии

МИЛЛИАРД В КАРМАНЕ, с. 14

ФОТО: REX FEATURES/Fotodom

ПОЛИТИКА

ЭКОНОМИКА

ЛЮДИ

БИЗНЕС

ДЕНЬГИ

15 июля 2016 Пятница No 125 (2381) WWW.RBC.RU

КУРСЫ ВАЛЮТ  
(ЦБ, 15.07.2016)



\$1=  
₽63,58



€1=  
₽70,56



ЦЕНА НЕФТИ BRENT (BLOOMBERG,  
14.07.2016, 20.00 МСК) \$47,14 ЗА БАРРЕЛЬ



ИНДЕКС РТС (МОСКОВСКАЯ БИРЖА,  
14.07.2016) 972,44 ПУНКТА



МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЕЗЕРВЫ  
РОССИИ (ЦБ, 08.07.2016) \$394,7 МЛРД

**ИНФРАСТРУКТУРА** Кто срывает строительство самого дорогого стадиона ЧМ-2018

## Долгострой у ворот



С 2006 года стоимость «Зенит-Арены» выросла более чем в пять раз, но стадион все равно не могут достроить

НАТАЛЬЯ ДЕРБЫШЕВА,  
ПОЛИНА РУСЯЕВА

**В Петербурге разгорелся публичный скандал между властями города и генподрядчиком строительства стадиона «Зенит-Арена» к ЧМ-2018. Подрядчик предупредил о рисках срыва стройки, а мэрия, возможно, ищет ему замену.**

### ПРЕТЕНЗИИ К ЧИНОВНИКАМ

Строительство самого дорогого стадиона к чемпионату мира по футболу в России в 2018 году под угрозой срыва. В четверг, 14 июня, генеральный подрядчик строительства «Зенит-Арены» — «Инжтрансстрой-СПб» (принадлежит корпорации «Трансстрой») опубликовал пресс-релиз, в ко-

тором сообщил о конфликте с заказчиком — администрацией Петербурга и возможном срыве стройки. Стадион планировалось сдать до конца 2016 года, так как летом 2017 года на нем должны пройти матчи Кубка конфедераций.

Администрация города делает все, чтобы сорвать сроки завершения проекта, сообщил «Инжтрансстрой-СПб». В пресс-релизе перечислены четыре претензии компании к чиновникам. Во-первых, не утверждена проектная документация. В июле 2016 года мэрия города отправила в Главгосэкспертизу очередной проект, который изменился по сравнению с прошлым на 30%. «С учетом сезонности и технологии производства работ это может внести существенные коррективы

в срок сдачи стадиона», — предупреждает структура «Трансстрой».

Во-вторых, компания жалуется на задержки с оплатой работ и их приемкой. По данным «Инжтрансстрой-СПб», мэрия задолжала 1 млрд руб. «Финансовая ситуация на объекте чрезвычайно сложная. В любой момент могут начаться забастовки», — сказано в пресс-релизе.

Накануне сотрудники трех субподрядчиков — «Леокам», «Элпром», «Управление строительства 620» — блокировали подъезды к стадиону из-за задержек зарплат. На место происшествия выехал ОМОН, сообщил «Интерфакс», а представитель «Инжтрансстрой-СПб» назвал митинг попыткой рейдерского захвата строительной площадки. В четверг прокура-

тура Петроградского района начала проверку о невыплате зарплаты рабочим.

Третья претензия подрядчика — власти не компенсируют согласованные с ними убыточные работы и закупки оборудования из-за падения курса рубля. Четвертая — отсутствие профессиональной эксплуатационной службы с документально закрепленным статусом.

«Инжтрансстрой-СПб» отправил письменные претензии губернатору Санкт-Петербурга Георгию Полтавченко. В письме говорится, что подрядчик «не имеет возможности» в полном объеме исполнять обязательства по контрактам. Однако работы не приостановлены.

Окончание на с. 12

### ИНТЕРНЕТ

## Покемон звонит дважды

ЕЛИЗАВЕТА АРХАНГЕЛЬСКАЯ

Игра Pokemon Go с дополненной реальностью за пять часов стала самым популярным мобильным приложением. IT-корпорации уже несколько лет пытаются заработать на дополненной реальности, в России технология пока развита слабо.

### ОХОТА ЗА ПОКЕМОНИМИ

Американская компания-разработчик игр дополненной реальности Niantic, в октябре 2015 года отделившаяся от Google (корпорация остается акционером), представила Pokemon Go вечером 6 июля. Игра создана совместно с владельцем одноименной франшизы The Pokemon Company. После релиза стоимость бумаг акционера обеих компаний, японского производителя видеоигр Nintendo, показала рекордный за свою историю рост — на 70%: с 6 по 14 июля капитализация на токийской бирже выросла до \$33,9 млрд (по состоянию на 19:00 мск 14 июля).

Игра официально была запущена в трех странах — США, Австралии и Новой Зеландии. Уже через пять часов после выхода Pokemon Go возглавила топ приложений в магазинах App Store и Google Play в этих странах до сих пор сохраняет первую позицию — как по числу установок, так и по скорости роста доходов, следует из данных AppAnnie. В США новинка стала самой массовой мобильной игрой за всю историю, преодолев отметку 21 млн активных пользователей в день, приводит данные портал SurveyMonkey.

Окончание на с. 8



ПОДПИСКА: (495) 363-11-01



ежедневная  
деловая  
газета

16+

Ежедневная деловая газета РБК

И.о. главного редактора:

Петр Сергеевич Мироненко

Заместители главного редактора:

Петр Мироненко

Арт-директор: Дмитрий Девишвили

Выпуск: Андрей Мельников

Руководитель фотослужбы:

Алексей Зотов

Фоторедактор: Наталья Славгородская

Верстка: Константин Кузниченко

Корректур: Марина Колчак

Инфографика: Андрей Ситников

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

Шеф-редактор проектов РБК:

Вакансия

Главный редактор rbc.ru

и ИА РосБизнесКонсалтинг:

Вакансия

Заместители главного редактора:

Ирина Малкова, Владимир Моторин

Главный редактор журнала РБК:

Валерий Игуменов

Заместители главного редактора:

Вакансия

Руководитель фотослужбы:

Варвара Гладкая

Руководители направлений –

заместители главного редактора

Банки и финансы: Елена Тофанюк

Индустрия и энергоресурсы:

Максим Товкайло

Информация: Алексей Митраков

Политика и общество: Максим Гликин

Спецпроекты: Вакансия

Редакторы отделов

Медиа и телеком: Полина Русяева

Международная жизнь:

Вакансия

Мнения: Андрей Литвинов

Потребительский рынок:

Дмитрий Крюков

Свой бизнес: Николай Гришин

Экономика: Иван Ткачев

Адрес редакции: 117393, г. Москва,

ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1

Телефон редакции: (495) 363-1111, доб. 1177

Факс: (495) 363-1127. E-mail: daily@rbc.ru

Адрес для жалоб: complaint@rbc.ru

Учредитель газеты: ООО «БизнесПресс»

Газета зарегистрирована в Федеральной

службе по надзору в сфере связи,

информационных технологий и массовых

коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства

массовой информации ПИ № ФС77-63851

от 09.12.2015.

Издатель: ООО «БизнесПресс»

117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1

E-mail: business\_press@rbc.ru

Генеральный директор: Екатерина Сон

Корпоративный коммерческий

директор: Людмила Гурей

Коммерческий директор

издательского дома «РБК»:

Анна Батыгина

Директор по рекламе

товаров группы люкс:

Виктория Ермакова

Директор по рекламе сегмента авто:

Мария Железнова

Директор по маркетингу:

Андрей Сикорский

Директор по распространению:

Анатолий Новгородов

Директор по производству:

Надежда Фомина

Подписка по каталогам:

«Роспечать», «Пресса России»,

подписной индекс: 19781

«Почта России», подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:

Телефон: (495) 363-1101

Факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан  
в ОАО «Московская газетная типография»  
123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1

Заказ № 1599

Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00

Свободная цена

Перепечатка редакционных материалов  
допускается только по согласованию  
с редакцией. При цитировании ссылка  
на газету РБК обязательна.

© «БизнесПресс», 2016



МГУ пытается сохранить за собой права собственности на новые объекты «долины»

МГУ решил защитить свои земли от правительства

# Спор за долину

ФАРИДА РУСТАМОВА,  
ЯНА МИЛЮКОВА

**Отчуждение земли у МГУ им. Ломоносова стало причиной спора между правительством и университетом. В ответ на управительственный законопроект МГУ разработал свой документ, запрещающий отнимать у него землю.**

Рабочая группа при ректорате МГУ им. Ломоносова разработала альтернативный законопроект о научно-технологической «долине МГУ». Документ (есть у РБК) кардинально отличается от того, что предлагало правительство. Университет выступает против отчуждения у него земли и прав собственности на новые объекты, которые будут там построены.

## СУТЬ КОНФЛИКТА

В марте Минэкономразвития опубликовало законопроект о научно-технологической «долине МГУ». Документ предлагал учредить управляющую компанию, на 100% принадлежащую государству и обладающую масштабными полномочиями в проекте «долины». Этой структуре правительство предписало передать в собственность участки земли в 100 га на Ломоносовском проспекте. Управляющая компания согласно законопроекту сможет выдавать разрешения на строительство и ввод в эксплуатацию объектов на территории «долины», в том числе объектов инфраструктуры. Она также будет самостоятельно готовить и утверждать генеральный план «долины», правила землепользования и застройки и документа-

цию по планировке территории. Согласования проекта генплана с органами власти не потребуется. По этим вопросам также не будут проводиться публичные слушания.

Согласно законопроекту правительства эту компанию наделят функциями управления научной деятельностью «долины». В уставе компании будут прописаны направления исследований на территории «долины», и она будет самостоятельно осуществлять контроль за тем, как эти исследования соответствуют правилам и целям проекта.

Появление законопроекта стало для руководства МГУ неприятным сюрпризом, рассказывал РБК источник, близкий к ректорату. Минэкономразвития не приглашало МГУ к обсуждению законопроекта и не присылало его в вуз на согласование. Представители правительства объясняли это тем, что законопроект писали не под конкретную «долину МГУ», а под все аналогичные проекты российских вузов. Такой модельный законопроект президент поручил разработать в феврале, ответственным за это был назначен вице-премьер Аркадий Дворкович.

Руководство МГУ осталось недовольно содержанием управительственного законопроекта. Камнем преткновения стал вопрос отчуждения земли у университета. Сейчас она находится в долгосрочной аренде у вуза, и руководство МГУ выступило резко против ее изъятия, рассказывали РБК собеседники, близкие к университету и администрации президента.

В результате Минэкономразвития направило в МГУ своего представителя, который договорился

с университетом о том, что тот разработает свои предложения по законопроекту и направит их в правительство для обсуждения.

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ МГУ

Законопроект «О научно-технологической долине «МГУ — Воробьевы горы», разработанный МГУ, принципиально отличается от варианта правительства. В этой версии предлагается сделать участником проекта «долины» фонд развития — финансовый институт, принадлежащий МГУ. Предполагается, что фонд будет

**Руководство МГУ осталось недовольно содержанием управительственного законопроекта. Камнем преткновения стал вопрос отчуждения земли у университета. Сейчас она находится в долгосрочной аренде у вуза, и руководство МГУ выступило резко против ее изъятия**

пополняться отчислениями, производимыми участниками проекта (10% прибыли, полученной от осуществления проекта в рамках «долины») и инвесторами, а также из федерального и региональных бюджетов.

Управляющую компанию, также стопроцентную «дочку» МГУ, в законопроекте предлагается наделить функциями хозяйствующего субъекта, который бы занимался непосредственно организацией стройки и другими техническими процессами. При этом земля и новые активы будут принадлежать МГУ на правах постоянного пользования.

«Закрепление за МГУ статуса агента РФ по распоряжению земельными участками, находящимися в пользовании МГУ, и установление запрета на изъятие данных земельных участков из федеральной собственности без согласия МГУ» является одним из ключевых положений законопроекта, гласит пояснительная записка к нему. В законопроекте для этого предлагается придать МГУ статус основного участника проекта, «на интеллектуальной, образовательной и имущественной базе» которого будет функционировать «долина».

Правительство не согласилось с предложениями, направленными рабочей группой университета, говорит собеседник РБК, близкий к ректорату. По его словам, одобрена сама идея фонда, однако правительство хочет передать ему отчужденную у МГУ землю и все будущие новые объекты, как это предлагалось делать с управляющей компанией в прежней версии законопроекта. Специалисты МГУ из рабочей группы в ответ подготовили заключение о том, что передача фонду активов и земли нанесет урон имущественным правам МГУ. Ответа на заключение пока не поступило, уточняет собеседник РБК.

Правительство также не согласо с тем, что надо принимать для строительства «долины МГУ» специальный, а не общий закон. «У правительства есть недоверие к МГУ, опасение, что при его громоздкой структуре он не способен вести переговоры, привлекать инвесторов, собирать деньги», — указывает источник, близкий к ректорату.

Собеседник в финансово-экономическом блоке правительства не подтверждает информацию о том, что в правительстве отклонили альтернативный законопроект МГУ по «долине».

Законопроект поступил в министерство, сообщила официальный представитель Минэкономразвития. «Предложения МГУ проанализированы и будут приняты во внимание при дальнейшей разработке законопроекта с учетом мнения заинтересованных

верситету», — рассуждает собеседник РБК, близкий к администрации президента.

#### НОВЫЙ КУРАТОР ПОМОЖЕТ

Как ранее выяснил РБК, курировать «долину МГУ» от правительства будет первый вице-премьер Игорь Шувалов, который для этого войдет в состав попечительского совета университета, возглавляемого лично Владимиром Путиным. Об этом президента попросил ректор МГУ Виктор Садовнический. Он рассказал РБК, что еще в середине апреля написал Путину письмо с предложением ввести в совет Шувалова и просьба была удовлетворена.

Отношения у Садовнического с Шуваловым лучше, чем с вице-премьером Дворковичем, который сейчас курирует проект «долины», говорил источник РБК,

**«Никто никому не верит. В МГУ думают, что если произойдет отчуждение земли, то дальше ее могут пустить куда-то не по назначению. А правительство, со своей стороны, может полагать, что инвесторы будут больше доверять свои деньги государству, чем университету»**

федеральных органов власти», — рассказала она. С МГУ взаимодействие по проекту продолжится, добавила представитель министерства.

Впрочем, вопрос о создании фонда, которому могут быть переданы функции агента РФ и права на земельные участки и имущество, которые сейчас находятся в пользовании МГУ, обсуждается, подтверждает другой источник в финансово-экономическом блоке правительства. Он говорит, что вопрос о создании фонда «находится в стадии проработки и окончательных решений [создавать ли фонд] не принято».

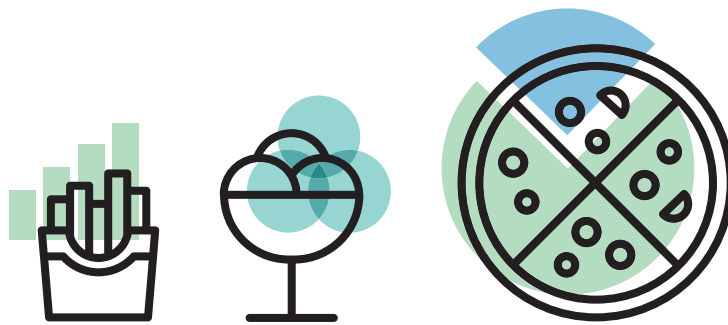
Официальный представитель Минэкономразвития говорит, что вопрос юридической формы структуры управления в настоящее время прорабатывается.

«Никто никому не верит. В МГУ думают, что если произойдет отчуждение земли, то дальше ее могут пустить куда-то не по назначению. А правительство, со своей стороны, может полагать, что инвесторы будут больше доверять свои деньги государству, чем уни-

близкий к ректорату. Шувалов выступает за частно-государственное партнерство и скорее всего, не станет настаивать на изъятии земли у университета, предполагал другой собеседник РБК.

На прошлом попечительском совете вопрос о развитии «долины» был одним из основных в повестке. Следующее заседание совета состоится в конце лета, говорил РБК Садовнический.

МГУ ведет разработку концепции «долины» с 2013 года. Тогда Садовнический оценивал стоимость проекта в 110 млрд руб. и говорил, что «внутри классического университета» в России такой проект будет реализовываться впервые. В разработке концепции принимает участие фонд «Иннопрактика», который возглавляет Катерина Тихонова (по данным источников агентств Reuters и Bloomberg, это младшая дочь Владимира Путина). «Иннопрактика» «полностью погружена в тему» и продолжит заниматься вопросами научного наполнения «долины», утверждал собеседник РБК в университете. ▣



21 июля / Участие бесплатное!

## Ресторанный бизнес 2016

- Прогнозы и тренды развития на 2016-2017
- Рейтинг ведущих игроков
- Региональный анализ
- Открытое обсуждение с экспертами

Зарегистрируйтесь

на [marketing.rbc.ru/restaurants2016](http://marketing.rbc.ru/restaurants2016)

Реклама 18+

### Контракты «Иннопрактики»

Фонд Тихоновой в 2015 году нарастил бюджет в полтора раза — с 281,6 млн руб. в 2014 году до 411 млн руб. в прошлом году.

По данным СПАРК, в 2015 году фонд Тихоновой получил почти полтора десятка госконтрактов на сумму более 263 млн руб. С «Роснефтью» заключили восемь контрактов (на 133 млн руб.), с «Транснефтью» — три (на 73,2 млн руб.), с АО «Атомэнергпром» — два (на 49,2 млн руб.), а также

один контракт с ООО «Арктический научный центр» (на 7,8 млн руб.).

За 2014–2017 годы «Роснефть» рассчитывает реализовать с НИР 17 совместных проектов «по актуальным для компании направлениям деятельности» на общую сумму 530,9 млн руб., сообщила РБК пресс-служба «Роснефти».

С начала 2016 года фонд Тихоновой заключил контракты на сумму почти 130 млн руб., самый крупный из них — с «Транснефтью» (на 88,8 млн руб.).

## Потребительский индекс Иванова во втором квартале 2016 года

83%

составила доля  
Ивановых,  
считающих  
экономику страны  
нестабильной

у 25%

Ивановых заработная плата  
была повышена или индексирована

До 43%

увеличилась доля  
Ивановых, не имеющих  
сбережений (в первом  
квартале — 41%)

58%

Ивановых считают  
главным поводом  
для беспокойства  
инфляцию

39%

составила доля  
респондентов,  
опасающихся увольнения  
(в первом  
квартале — 44%)

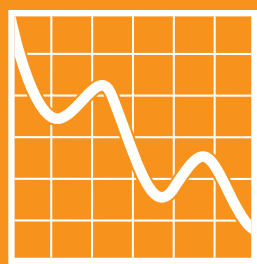
69%

респондентов перешли  
в кризис на более  
дешевые товары

2,2

составляет среднее  
количество  
торговых сетей,  
в которых Ивановы  
совершают  
покупки

До 11,3%

по сравнению с 12,1%  
в первом квартале 2016 года  
снизился уровень безработицы  
среди респондентов

23% покупателей

приобретают большинство продуктов питания  
в одном магазине, но при этом также  
посещают другие сети только ради промоакций

Обзор потребительской уверенности россиян на основе опроса 2300 граждан в возрасте 18–65 лет, проживающих в 164 городах России с населением более 100 тыс. человек. Погрешность оценок ниже 2%.

**КРИЗИС** Почти 50% представителей среднего класса ищут товары со скидками

## Копить не по карману

ОЛЬГА ВОЛКОВА,  
ДМИТРИЙ КРЮКОВ**Потребительские настроения россиян улучшились во втором квартале 2016 года по сравнению с началом года, однако население продолжает проедать свои сбережения, выяснили в Sberbank CIB.****ОПТИМИЗМ РАСТЕТ**

Потребительская уверенность россиян выросла с отметки минус 22% в первом квартале текущего года до минус 17% во втором, хотя все еще остается ниже отметки соответствующего квартала 2015 года (минус 14%), выяснили в Sberbank CIB, рассчитав так называемый потребительский индекс Иванова — он учитывает настроения представителей среднего класса.

Доля тех, кто полагает, что экономика страны нестабильна, сократилась на 3 п.п., но все еще остается высокой — 83%. Аналитики Sberbank CIB отмечают, что к этим улучшениям стоит относиться с некоторой осторожностью, ведь они могут носить сезонный характер.

Главным поводом для беспокойства «Ивановых» остается инфляция, но ее выделили 58% опрошенных против 62% в предыдущем квартале. Уровень опасений относительно безработицы снизился с 60% в первом квартале до 54%. При этом доля работающих респондентов, опасющихся потерять работу, упала с 43 до 39%. В целом уровень безработицы среди «Ивановых» снизился до 11,3%, на 0,8 п.п. по сравнению с первым кварталом. Четверть опрошенных сообщили о том, что им в этом году проиндексировали заработную плату (в первом квартале об этом упоминали лишь одна пятая часть респондентов). В среднем индексация, согласно исследованию Sberbank CIB, составила 6,4%.

На фоне этих улучшений стали более позитивными и оценки респондентами перспектив их работодателей. 22% «Ивановых» ожидают, что в течение следующего года компании, в которых они трудоустроены, будут расти (в первом квартале — 19%). Пессимистов по этому вопросу стало меньше — 21% против 23% в прошлом опросе. В результате индекс перспектив бизнеса вышел из от-

рицательной области в положительную и достиг отметки 0,9%.

Улучшение показателей индекса Ивановых согласуется с опубликованными ранее данными Центра конъюнктурных исследований НИУ ВШЭ, по которым оценки потребителей слегка

**Доля опрошенных Sberbank CIB, у которых нет сбережений, несмотря на все улучшения входящих в «индекс Ивановых» показателей, достигла 43%, что соответствует приросту на 2 п.п.**

улучшились, хотя пессимистов все равно больше. Во втором квартале 7% опрошенных сообщили об улучшении своего материального положения за последний год, а ухудшение отметили 41% респондентов (кварталом ранее было 6 и 53% соответственно). Индекс потребительской уверенности, публикуемый Росстатом, во втором квартале текущего года вырос на 4 п.п., до 26%, впервые после четырех кварталов непрерывного падения.

Доля опрошенных Sberbank CIB, у которых нет сбережений,

несмотря на все улучшения входящих в «индекс Ивановых» показателей, достигла 43%, что соответствует приросту на 2 п.п. При этом доля сбережений снизилась до 6,7% с 7% в первом квартале. Таким образом, отставание зарплат от показателей

инфляции продолжает знаменовать постепенное проедание сбережений (по оценкам «Ивановых», продуктовая инфляция была равна в июне 15% — против официального показателя 6,2%).

**ОХОТНИКИ ЗА СКИДКАМИ**

Доля потребителей, которые назвали цену самым важным фактором при выборе товара в магазине, достигла максимума за всю историю индекса — 77%, увеличившись на 1 п.п. по сравнению с предыдущим кварталом.

Покупатели продолжили активно охотиться за ценами: 23% респондентов отметили, что хотя они приобретают большинство продуктов в одном магазине, но при этом посещают и другие — исключительно в поисках скидок. В прошлом году таковых насчитывалось 16%. Доля тех, кто приходит в магазины только ради промоакций, выросла до 47% против 43% в первом квартале 2016 года.

Наиболее привлекательной в этом плане оказалась сеть «Дикси». Число посетителей, которые ищут скидки в ее магазинах, выросло на 33%; для сравнения, в «Пятерочке» и «Ленте» — на 8%. А в «Магните» охотников за скидками стало даже на 5% меньше.

Этим можно объяснить тот факт, что количество уникальных посетителей в сетях «Дикси» и «О'кей» возросло, в «Пятерочке» и «Ленте» сохранилось примерно на том же уровне, а вот в «Магните», напротив, снизилось.

В целом «Ивановы» стали чаще заходить в крупные сети, свидетельствуют авторы исследования. Если в первом квартале число уникальных посетителей снижалось, то во втором продемонстрировало рост на 4%. ■

## МНЕНИЕ



ФОТО: из личного архива

ИВАН АПАТОВ,  
управляющий партнер консалтинговой компании White Collar MarketingКризис для юристов —  
это изменение векторов  
и правил движения капиталов

## Как российские юристы переживают кризис

**Экономический спад сокращает число сопровождаемых юристами сделок, но дает новые возможности: например, рост числа корпоративных конфликтов.**

Каждый экономический кризис так или иначе менял российский рынок юридических услуг. Оценить влияние кризиса последних лет пока трудно, однако общие контуры уже намечены.

ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ  
ПОТОКОВ

Кризис сказывается на всех секторах экономики, зависящих от природных и материальных ресурсов. Однако ключевой ресурс юридического бизнеса — интеллектуальный капитал. Именно он делает этот бизнес устойчивым.

Безусловно, снижение темпов производства влияет на объем поручений для юристов. Разумеется, изменение инвестиционного климата отражается на количестве сопровождаемых сделок. Тем не менее рынок предоставляет иные возможности — сопровождение процессов экономической защиты: корпоративные и коммерческие споры, банкротства и реструктуризации, административные и экономические уголовные дела.

Кризис для юристов — это изменение векторов и правил движения капиталов. Наблюдается не вертикальное сокращение темпов роста, а перераспределение финансовых потоков между участниками. Меняются запросы на определенные услуги при сохранении потребности в юридическом сервисе. Часть поручений клиентов либо переходит от одних поставщиков юридических услуг к другим, либо замыкается на внутренние правовые управления.

Поэтому кризис оказывается проверкой бизнес-моделей юридических фирм на прочность. Залогом процветания является сохранение своих позиций на волне спроса — формирование оптимальной структуры, отражающей комплекс актуальных задач клиентов.

Иностранные юридические фирмы твердо стоят на многолетней истории и традициях. Стандарты ведения дел диктуются из головных офисов. Человеческие ресурсы по всему миру практически не ограничены — крупные фирмы входят в рейтинги наиболее привлекательных работо-

дателей США, Великобритании и Европы.

Наиболее гибкими к изменениям оказываются российские национальные юридические фирмы. Чувство рынка и отсутствие барьеров для расширения практик создают основу для развития. Они практически все управляются партнерами, основавшими фирмы, и редко превышают штат в сто юристов. Тем не менее скорость их развития беспрецедентна. Лучшие представители принимают активное участие в формировании как правоприменительной практики, так и национального законодательства.

Рынок юридических услуг похож на 3D-шахматы. С одной стороны, он разделен на иностранные и национальные фирмы,

партнеров, что делает невозможным сохранение прежнего бренда.

Перед написанием этой колонки я опросил 20 управляющих партнеров и партнеров юридических фирм с сильными позициями на рынке. Это как фирмы, из которых уходят сотрудники для создания собственного бизнеса, так и созданные по данной модели за последние десять лет. Все они без исключения подчеркнули позитивный аспект образования новых игроков на рынке — конкуренция влечет повышение общего уровня качества оказываемых услуг.

На вопрос, что сейчас является первичным — фигуры конкретных сильных юристов или развитый бренд, многие ответили, что с точки зрения покупательского спроса на первом месте стоит ко-

нению с моделью full circle, предполагающей оказание полного спектра юридических услуг. Мнения разделились в соотношении 60 на 40 — большинство согласилось с данным тезисом.

Специализированные фирмы действительно обладают некоторыми преимуществами. Во-первых, они имеют карт-бланш на строго определенное позиционирование перед клиентами: «Мы занимаемся только этим, и именно в этом наше преимущество». Во-вторых, они концентрируют внутренние ресурсы на привлечении лучших сотрудников в своей области. В-третьих, им не приходится сохранять практики, на которые упал спрос.

Одна из наиболее устойчивых бизнес-моделей бутиковых фирм — специализация на практике разрешения споров. В последние годы мы видели немало крупных и интересных по своей сути коммерческих и корпоративных конфликтов. В военное время боеспособность армии зависит от продовольственного обзора, поэтому для защиты своих интересов клиенты стараются привлечь лучших судебных юристов.

## БОИ ЛИТИГАТОРОВ\*

Последний год уже ознаменовался несколькими кейсами, позволяющими сделать интересные выводы о рынке юридических услуг. Примечательно, что юридические фирмы, представляющие интересы сторон в рамках этих кейсов, часто являются специализированными.

В производстве арбитражных судов увеличилось количество споров между участниками телекоммуникационного рынка, касающихся авторских прав, агентских договоров и недобросовестной конкуренции. В частности, рекордный по сумме исковых требований спор по иску «Связного» к МТС — свыше чем на \$1 млрд (77 млрд руб.). Конфликт между МТС и ретейлером начался с покупки предпринимателем Олегом Малисом контрольного пакета «Связного». После прекращения сотрудничества со «Связным» МТС попыталась опротестовать в суде данную сделку, подав иск к ФАС России. Тем не менее Арбитражный суд Москвы признал законным решение антимонопольной службы, а претензии МТС необоснованными. Далее «Связной» обратился в суд с претензией по взысканию задолженности по выплате агентского вознаграждения и неустойки на

**«Участники рынка юридических услуг быстро адаптируются к изменениям в экономике. Процесс изменений похож не на смену лидеров, а скорее на внутреннюю инверсию — перераспределение акцентов на рынке в связи со спросом клиентов»**

довольно существенно различающиеся между собой. С другой — на модели специализированных фирм и оказывающих полный спектр услуг. При этом он не склонен к консолидации, а, наоборот, постоянно расширяется за счет новых игроков.

## НОВЫЕ ИГРОКИ

Практически все участники российского рынка юридических услуг — небольшие структуры. Численность профессионального состава крупнейшей национальной фирмы — адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» в 2015 году составила 204 юриста (данные рейтинга «Право.ru — 300»). Для сравнения: сопоставимое число юристов работает во внутреннем юридическом управлении Сбербанка. И конечно, эти числа несопоставимы со штатом американских или английских фирм.

И тем не менее российский рынок юридических услуг растет экстенсивно. Новые фирмы учреждаются каждый год. Наиболее распространенный сценарий — исход группы сотрудников юридической фирмы в целях создания собственной практики. Менее распространенный — расхождение партнеров, иногда даже именных

манда. Новые фирмы не успевают сформировать устойчивый бренд, тем не менее получают мандаты на ведение миллиардных проектов от крупных клиентов.

Например, адвокатское бюро «Инфралекс» создано людьми, которые на момент запуска фирмы уже были партнерами и старшими партнерами, а не юристами. Как следствие, с одной стороны — более консервативное позиционирование, практически полное отсутствие специальной пиар- и маркетинговой активности. С другой — рекорд по скорости развития и расширению профессионального штата: девять самостоятельных практик и 60 юристов с 2014 года. При этом данное развитие едва ли связано с искусственным набором мышечной массы в надежде вернуть инвестиции в будущем — бюро закрывает комплекс правовых задач для крупных коммерческих банков и участников рынка недвижимости.

Большинство новых юридических фирм специализированные — они ориентированы на работу по одной или нескольким практикам и не стремятся развивать другие направления. Я предложил представителям юридических фирм тезис, что специализированные бутиковые участники рынка более конкурентоспособны по срав-

сумму более 1 млрд руб. и компенсации в 77 млрд руб. за нарушение прав на товарный знак «Связного». Дело было урегулировано мировым соглашением через несколько недель после подачи иска. МТС приняла на себя обязательство выплатить компании «Связной» более 1 млрд руб. агентского вознаграждения. Интересы «Связного» представляло адвокатское бюро S&K «Вертикаль», зарекомендовавшее себя в области разрешения корпоративных конфликтов.

Другой интересный пример — дело по иску «ВымпелКома» к «Тизприбору», владельцу бизнес-центра Hermitage Plaza, разделит рынок на два лагеря. Предметом спора стал договор аренды, заключенный в долларовом эквиваленте. Позицию «ВымпелКома» поддерживают преимущественно сочувствующие арендаторы в схожем положении. На позиции «Тизприбора» те, кто считает недопустимым применять механизм арбитражных споров для пересмотра договоров аренды между коммерческими организациями, в числе которых коллегия судей Девятого апелляционного арбитражного суда, которая отнесла проблему арендатора к сфере предпринимательских рисков. Этот кейс интересен еще и столкновением в арбитражном процессе нескольких специализированных судебных юридических фирм. На стороне «ВымпелКома» выступает Delcredere, хорошо известная в Москве команда результативных судебных адвокатов. Права «Тизприбора» защищают адвокатское бюро «Инфралекс» и московская коллегия адвокатов «Мельницкий и Захаров», два сильных гладиатора на судебной арене. Кстати, созданная два года назад фирма «Инфралекс» получила мандат на принципиально важный кейс от крупного владельца восьми московских бизнес-центров класса «А» — Eastern Property Holdings, для которого от исхода дела зависит показатель зафиксированной прибыли.

Участники рынка юридических услуг быстро адаптируются к изменениям в экономике. Процесс изменений похож не на смену лидеров, а скорее на внутреннюю инверсию — перераспределение акцентов на рынке в связи со спросом клиентов. Юридические фирмы численностью от ста юристов уже набрали оптимальный вес и опыт бизнес-администрирования, позволяющие им оставаться не столь восприимчивыми к снижению спроса на услуги отдельных практик. Однако на российском рынке таких фирм менее десяти. В сегменте, который занимают фирмы до ста юристов, инициативные участники с востребованной специализацией, в том числе образовавшиеся за последние десять лет, будут привлекать больше бизнеса и формировать очертания рынка.

\* Литигаторы — юристы, основной работой которых является представление интересов клиента в суде

Точка зрения авторов, статьи которых публикуются в разделе «Мнения», может не совпадать с мнением редакции.

КАДРЫ Астахова уволят в сентябре после празднования его 50-летия

## Юбилейная отставка

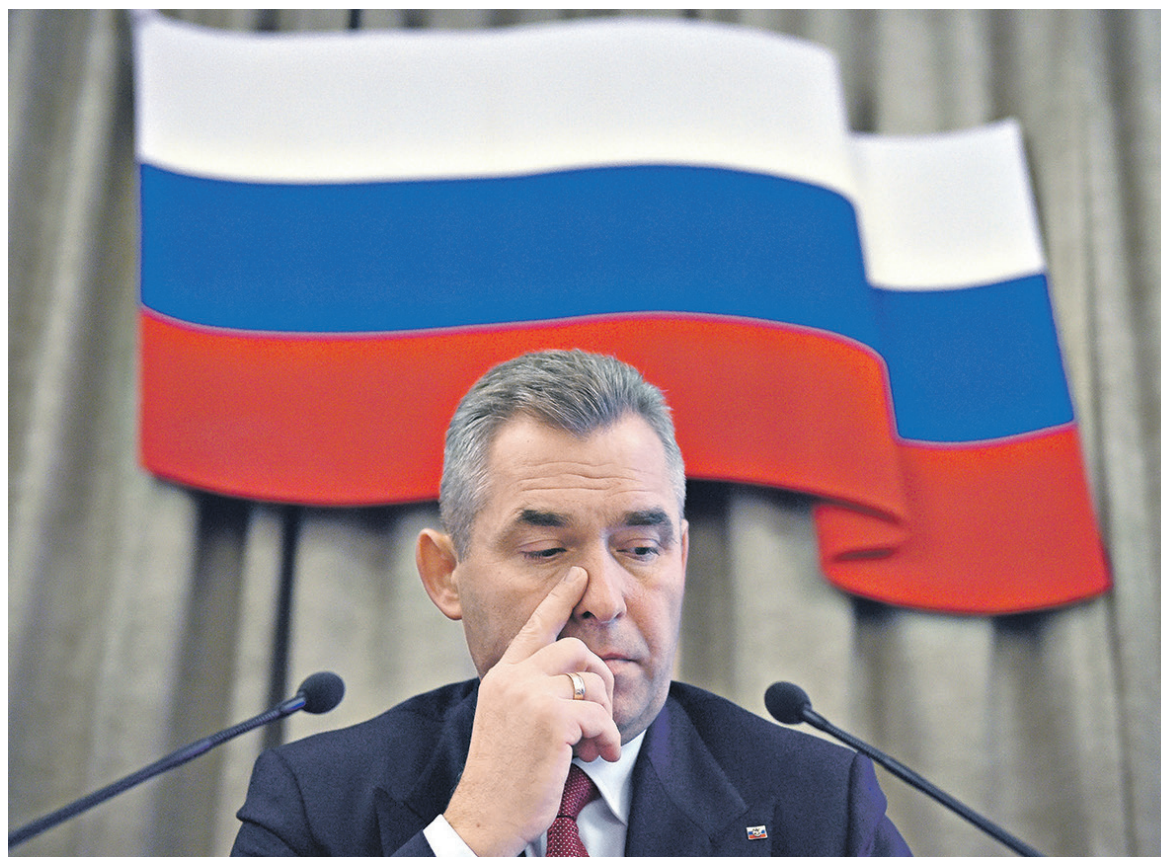
МИХАИЛ РУБИН

**Детский омбудсмен Павел Астахов покинет пост только после 8 сентября. Власти берут время на поиск нового кандидата, а самому Астахову дают возможность отпраздновать 50-летие.**

Уполномоченный по правам ребенка Павел Астахов уйдет в отставку примерно через два месяца — в сентябре, рассказали РБК два собеседника, близких к кремлевской администрации. До этого времени омбудсмен еще раз съездит в отпуск, отметит 50-летний юбилей и только потом покинет пост, уточняют знакомый Астахова и собеседник, близкий к руководству Госдумы. Представитель Астахова Ренат Абдеев с начала недели не подходит к телефону и не отвечает на СМС-сообщения. Не отвечает на звонки и сам омбудсмен.

КАК АСТАХОВ ОТТЯГИВАЛ  
УВОЛЬНЕНИЕ

О том, что Павел Астахов уйдет со своего поста, источники РБК рассказывали еще 30 июня. Они утверждали, что это произойдет по совокупности обстоятельств, в частности, собеседники вспоминали о громких и неудачных высказываниях омбудсмена. «Ну что, как поплавали?» — спросил он детей, выживших после трагедии 18 июня на Сямозере. А комментируя сообщения о свадьбе 17-летней жительницы села Байтарки Хеды-Луизы Гойлабиевой и 57-летнего полицейского из Чечни Нажуда Гучигова, Астахов высказался о раннем половом созревании на Кавказе: «Есть места, где женщины уже в 27 лет сморщенные, и по нашим меркам им под 50». Одновременно к Астахову возникли вопросы у президентского антикоррупционного управления. По словам собеседников РБК, там заподозрили конфликт интересов, связанный с деятельностью омбу-



«Не хотелось бы дважды наступать на одни и те же грабли, — рассказывает собеседник РБК. — Нужно найти человека, который действительно будет хорошим защитником детей»

дсмена и бизнесом его сына Антона. Астахов-младший в 2014 году купил 8,5% акций Регионального банка развития, в том же году детский омбудсмен объявил, что

Фамилия нового омбудсмена будет понятна  
ближе к дате отставки Астахова, знает  
источник, близкий к Кремлю

открывает в этом банке счет для сбора пожертвований детям — беженцам с Украины, сообщали «Известия». Сам Астахов вначале сказал «Газете.Ру», что информация об его отставке — «глупость несусветная». Но уже 1 июля он сообщил каналу РБК, что у него состоялся «очень серьезный» разго-

вор с президентом, после которого он написал заявление об отставке. Отставка произойдет после отпуска, уточняли тогда собеседники РБК в Кремле. 4 июля пресс-се-

кретарь президента Дмитрий Песков официально подтвердил, что Астахов находится в отпуске, после чего президент удовлетворит его просьбу об увольнении. 11 июля омбудсмен сообщил агентству «РИА Новости», что вышел из отпуска и работает. Никакой информации об отставке после этого не

последовало, а Песков в тот же день еще раз заявил, что по выходу из отпуска заявление Астахова будет удовлетворено.

## ОТПУСК К 50-ЛЕТИЮ

Астахов действительно вышел из отпуска, но в августе опять уедет отдыхать, рассказывает его знакомый. По словам собеседника, увольнение произойдет, но это случится позже, чем многие думали — после 8 сентября. Эта дата мотивируется двумя причинами. 8 сентября у Астахова юбилей. «Решено, что увольнять его до этого времени не стоит. Пусть он спокойно проведет отпуск, отметит юбилей и потом уйдет», — рассказывает собеседник, близкий к думскому руководству. Кроме того,

за оставшиеся два месяца ответственные чиновники смогут спокойно подыскать ему достойную замену. «Не хотелось бы дважды наступать на одни и те же грабли, — рассказывает собеседник РБК. — Нужно найти человека, который действительно будет хорошим защитником детей». Ранее газета «Коммерсантъ» сообщила о четырех претендентах на пост: членах СПЧ Елизавете Глинке и Яне Лантратовой, члене общественной палаты Елене Тополевой-Солдуновой, а также сенаторе Валентине Петренко. Фамилия нового омбудсмена будет понятна ближе к дате отставки Астахова, знает источник, близкий к Кремлю. На самом деле вариантов на пост омбудсмена куда больше, в пользу кого будет сделан выбор — станет ясно позже, подчеркивает собеседник. Какие-то варианты могут появиться и по итогам думской кампании, не исключает он. Бывают случаи, когда из-за неожиданной отставки чиновников власти долго согласовывают фамилии преемников, напоминает политолог Алексей Макаркин. Так было после ареста губернатора Сахалинской области Александра Хорошавина (его арестовали 4 марта, а Олега Кожемяко на его место назначили лишь три недели спустя), так происходит и сейчас с заменой губернатора Кировской области. «В случае же с Астаховым, несмотря на многочисленные претензии, его общение с пострадавшими детьми тоже стало неожиданностью, поэтому власти сейчас только смотрят варианты — кто-то более приемлем для либеральной общественности, а кто-то — для власти», — рассуждает эксперт. Еще одна причина задержки может заключаться в том, что Кремлю сейчас просто не до поисков омбудсмена: с одной стороны, актуальнее подготовка к думским выборам, с другой — сложная международная обстановка, рассуждает Макаркин. К сентябрю определиться с фамилией будет проще, полагает он. ▣

СИЛОВИКИ Несколько руководителей академии ФСБ уволят из-за скандала с Geländewagen

## Увольнение на выпуск

ЕЛИЗАВЕТА ФОХТ,  
ИЛЬЯ РОЖДЕСТВЕНСКИЙ

**Ряд руководителей академии ФСБ понижены в должностях, а отдельные будут представлены к увольнению по итогам проверки. Она проводилась после скандала вокруг кортежа выпускников из трех десятков джипов Geländewagen.**

Несколько руководителей Академии ФСБ России будут представлены к увольнению по итогам

служебной проверки, которую спецслужба начала в связи с вызвавшим резонанс заездом выпускников на трех десятках Mercedes Geländewagen. Об этом говорится в заявлении ФСБ России, которое поступило в РБК.

В ведомстве подчеркнули, что выпускники впервые за многие годы допустили действия, которые привлекли повышенное внимание общества. «Их нескромное демонстративное личное поведение <...> вызвало справедливое возмущение граждан и резкое осуждение

в воинских коллективах органов безопасности как не соответствующее кодексу этики и служебного поведения», — подчеркнули в ФСБ.

В итоге ведомство решило применить меры дисциплинарной ответственности к руководителям академии. Некоторые понижены в должностях, отдельных представят к увольнению. С 2007 года академию ФСБ возглавляет генерал-полковник Виктор Остроухов. Собеседник РБК в спецслужбе не смог уточнить, будет ли он отправлен в отставку.

Спецслужба при этом обратила внимание, что в интернете «для нагнетания ситуации» были использованы многочисленные «фальсифицированные видео- и другие материалы», которые на самом деле не имели отношения к выпускникам. Ведомство изучает эти данные.

ФСБ объявила о начале проверки обстоятельств заезда в начале июля. О планах провести проверку также заявляли в столичной госавтоинспекции. Полиция собиралась изучить

материалы из соцсетей. Многочисленные фото и видео пробега были опубликованы в Instagram и YouTube.

Один из участников рассказал, что Geländewagen, на которых осуществлялся заезд, это «шефская помощь молодому поколению». Представитель фирмы, смонтировавшей видео пробега, говорил, что полицейские видели колонну и общались с ее участниками, однако никаких претензий не предъявили. В Кремле комментировать инцидент отказались. ▣

**ВЛАСТЬ И БИЗНЕС** В России на четверть увеличилось число дел по статье «Мошенничество»

# Капитал под статьей

ИЛЬЯ РОЖДЕСТВЕНСКИЙ

**За первые шесть месяцев 2016 года в России на 25% увеличилось число возбужденных дел по «мошенническим статьям», говорится в статистике МВД. Обвиняемыми по таким делам часто становятся предприниматели.**

В России на четверть выросло число преступлений по статье «Мошенничество», следует из официальной статистики МВД, опубликованной на сайте ведомства. Прирост за первые шесть месяцев 2016 года составил 25,3% (это 112 тыс. преступлений). За январь—июнь 2015 года было зарегистрировано 89 тыс. преступлений по «мошенническим статьям». При расчете этого показателя учитывалось несколько статей: мошенничество в сфере кредитования, при получении выплат, с использованием платежных карт, в сфере страхования, в сфере компьютерной информации и в сфере предпринимательской деятельности (последний состав

преступления в начале июля был исключен из Уголовного кодекса). Всего за первые полгода было зарегистрировано почти 1,2 млн преступлений (на 3% больше по сравнению с аналогичным периодом 2015 года), ущерб по ним составил 235 млн руб. В общей структуре правонарушений мошенничество занимает второе место. Преступления по соответствующим статьям составляют 9,5% от общего числа нарушений закона. На первом месте кража (40%). В 2015 году по «мошенническим статьям» было осуждено почти 22,2 тыс. человек, следует из статистики судебного департамента при Верховном суде (более свежие цифр на сайте ведомства нет).

Фигурантами уголовных дел по этим статьям зачастую становятся предприниматели, объясняет РБК сопредседатель «Деловой России» Андрей Назаров. По его словам, процессы в бизнесе не всегда идут гладко, поэтому конкуренты нередко обращаются в правоохранительные органы, не давая решать споры в арбитражных судах. «Граждан-

ско-правовой характер отношений не должен переходить в уголовную плоскость, — уверен Назаров. — Это приводит к необоснованным преследованиям предпринимателей».

За последние несколько лет были попытки сделать эту статью менее универсальной, говорит Назаров. Ожидалось, что это резко уменьшит число привлека-

емых по статье «Мошенничество», поскольку более четко будет прописываться обвинительный состав. Но в результате это, напротив, позволило привлекать бизнесменов как по конкретным статьям, так и по универсальной ст. 159 УК. У этой проблемы есть два возможных решения, полагает Назаров: передать рассмотрение таких преступлений суду

**Прецеденты в бизнесе не всегда идут гладко, поэтому конкуренты нередко обращаются в правоохранительные органы, не давая решать споры в арбитражных судах**

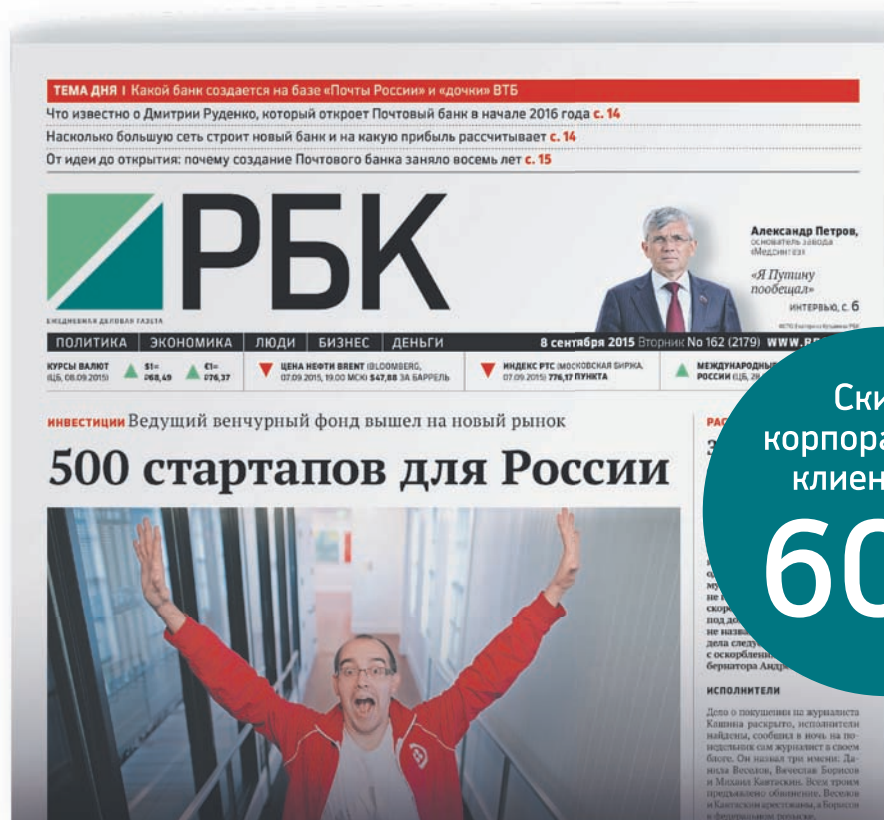
присяжных и исключить из Уголовного кодекса ст. 159. В зоне риска сейчас находятся бизнесмены, которые работают по госконтрактам, подчеркивает в разговоре с РБК председатель некоммерческого партнерства «Бизнес Солидарность» Яна Яковлева. По ее словам, как, например, в случае со строительством космодрома Восточный, преследованию подвер-

гаются сразу несколько звеньев предпринимателей, которые друг за другом берутся выполнять подряды государства. «Поле открывается немереное: деньги называют бюджетными, и все правоохранительные органы считают, что это отягчающее обстоятельство», — говорит Яковлева. Она отмечает, что в целом давление на бизнес со стороны силовиков увеличи-

лось. В начале июля вступил в силу президентский законопроект, который внес изменения в статью «Мошенничество» (ст. 159 УК РФ). Значительным ущербом для нее была признана сумма не менее 10 тыс. руб., крупным — свыше 3 млн руб., особо крупным — 12 млн руб. Максимальные санкции за это преступление — лишение свободы на срок до десяти лет со штрафом до 1 млн руб. В предыдущей редакции значительный ущерб не мог составлять менее 2,5 тыс. руб., крупный и особо крупный — 250 тыс. и 1 млн руб. соответственно.

При этом по отдельным статьям мошенничества был увеличен срок лишения свободы на один год, до шести лет. Речь идет о мошенничестве в сфере кредитования, при получении выплат и с использованием платежных карт (для лиц, использующих свое служебное положение, и для преступлений в крупном размере). Для этих же групп было увеличено наказание при мошенничестве в сфере страхования, а также в сфере компьютерной информации. ▣

# Подпишитесь на газету сейчас



Скидки  
корпоративным  
клиентам до  
**60%**\*

Контакты отдела  
распространения:

podpiska@rbc.ru  
+7 (495) 363 11 01

\* При оформлении подписки на 12 месяцев.  
Скидка рассчитывается индивидуально в зависимости от количества заказанных экземпляров, предложение действует только для Москвы, в пределах МКАД

**РБК ГАЗЕТА**

Кто и как зарабатывает на дополненной реальности

# Покемон звонит дважды

→ Окончание. Начало на с. 1

Экспансию в Европу Pokemon Go начала с Германии — жителям этой страны игра стала доступна 13 июля. В четверг, 14 июля, ловить покемонов официально могут и жители Великобритании. Судя по сайту компании, в ближайшее время игра появится и в ряде других стран Европы, включая Россию, и Латинской Америки.

Цель игры — поймать как можно больше покемонов. Игроки Pokemon Go должны передвигаться по улицам с телефоном или планшетом в руке. На карте обозначаются локации покемонов: когда игрок находит подобное место, он включает камеру, видит на экране покемона и ловит его. Сделать это можно, запустив в существо так называемый покебол (механика, как в игре Angry Birds). Pokemon Go использует так называемую дополненную реальность (augmented reality; AR): технология позволяет игрокам видеть на экране гаджета нарисованных персонажей на фоне реального пространства — на улице, в помещении, в транспорте.

За неделю число скачиваний Pokemon Go на операционной системе Android превысило 10 млн. App Store не раскрывает статистику. Создатели игры зарабатывают около \$1,6 млн в день только на пользователей iOS, сообщил портал TechCrunch со ссылкой на данные аналитической компании SensorTower. Само приложение Pokemon Go бесплатное, но в нем есть платные функции: например, игроки могут приобрести виртуальные приспособления для более быстрого поиска или приманки покемонов или те же «покеболы». За 20 «покеболов», к примеру, придется заплатить \$0,9.

По данным аналитиков SuperData, за первые четыре дня пользователи потратили в игре



Дополненной и виртуальной реальностью активно интересуется Facebook. Весной 2016-го компания приобрела приложение MSQRD

\$14 млн. Для сравнения: объем всего мирового рынка мобильных игр в 2016 году составит \$35 млрд, а средний доход на одну игру — до \$40 тыс. в год, подсчитали эксперты компании Deloitte. Только 200 разработчиков мобильных игр смогут преодолеть планку в \$1 млн годовой выручки, прогнозируют специалисты Deloitte.

Кроме встроенных покупок создатели Pokemon Go могут начать монетизировать игру за счет рекламы, сообщил в интервью Financial Times глава Niantic Джон Ханке. В частности, компания готова договариваться с партнерами

о «размещении» покемонов: такое сотрудничество выгодно организациям, которые захотят привлечь в свои заведения больше посетителей. Пока конкретных договоренностей нет, указывает FT.

Pokemon Go не первая игра с дополненной реальностью от Niantic. В 2012 году разработчик выпустил игру Ingress, которая была гораздо менее популярна: за три года ее скачали около 14 млн раз. За это время игра принесла разработчикам только \$1,1 млн, оценивал SuperData.

На дополненной реальности пытаются зарабатывать не только

игровые компании: уже несколько лет эта технология применяется в самых разных областях.

## ТЕХНОЛОГИЯ С ИСТОРИЕЙ

Объем всего рынка AR в 2016-м составит не более \$1 млрд, а уже к 2020 году достигнет \$90 млрд, оценивала компания Digi Capital. Большую часть этих денег получают производители и продавцы оборудования. Продажи только программного обеспечения для дополненной реальности к 2025 году составят \$9 млрд, ожидает Goldman Sachs. Производить устройства

дополненной реальности гораздо сложнее, чем гаджеты виртуальной реальности, которые пока более распространены. «Сделать их правильно важнее, чем сделать их быстро», — объяснял вице-президент исследовательской компании IDC Том Майнелли. Пока компании будут экспериментировать с AR на тех устройствах, которые уже есть на руках у пользователей, — смартфонах и планшетах, полагает эксперт.

«Дополненная реальность на долгие годы изменит то, как мы взаимодействуем с технологиями и как мы работаем», — отмечал Майнелли в апреле 2016 года. Технология

## Топ-7: самые популярные мобильные игры пятилетки

Почти неделю игра Pokemon Go не сходит с чартов самых популярных приложений мира. РБК изучил рейтинг мобильных игр, составленный аналитической компанией App Annie за 2010–2015 годы, и вспомнил самые массовые игры с аудиторией свыше 1 млрд пользователей.

### Candy Crush Saga

Candy Crush Saga, выпущенная в 2012 году, — самая популярная мобильная игра в мире, следует из рейтинга App Annie за пять лет. В первый год существования игру скачали более 500 млн раз. Разработчики описывают игру как «захватывающее путешествие по конфетному королевству»: это пазл, игрок должен передвигать

расположенные на поле конфеты так, чтобы собрать из них геометрические фигуры.

### Fruit Ninja

Fruit Ninja — одна из самых «старых» игр в списке App Annie, появившаяся в 2010 году. Смысл игры в том, чтобы разрезать мечом как можно больше всплывающих на экране фруктов. За пять лет на мобильные устройства игру установили более 1 млрд раз.

### Angry Birds

Первая игра про злых птиц появилась в 2009 году. Задача игрока в Angry Birds — уничтожать зеленых свиней, стреляя в них птицами. За 35 дней существования игру скачали 50 млн

пользователей, отметку в 1 млрд установок Angry Birds преодолела в 2012 году, спустя три года после релиза.

### Subway Surfers

Вышедшая в 2012 году Subway Surfers — это игра-погоня: герой убегает от инспектора по железнодорожным путям, попутно собирая лежащие на дороге бонусы. Отметку в 1 млрд пользователей игре Subway Surfers удалось, как и Angry Birds, преодолеть только спустя три года.

### Despicable Me

Игра Despicable Me разработчика Gameloft вышла в 2013 году. По данным в App Store, в июне 2016 года у игры про вымышлен-

ных персонажей — миньонов — было 750 млн пользователей по всему миру. В отличие от Angry Birds и Fruit Ninja, персонажи Despicable Me впервые появились на киноэкране, а уже потом «перекочевали» в игру. В 3D-приложении Despicable Me игрок в виде миньона бежит по местам из одноименного мультфильма, соревнуясь с другими героями.

### Clash of Clans

Clash of Clans — игра-стратегия, цель которой — оборонять свою деревню от нападений и завоевывать новые территории. По оценке аналитиков App Annie, Clash of Clans оказалась самым кассовым приложением App Store

за период с июля 2010-го по июль 2015 года. Business Insider посчитал, что в 2015 году выручка игры превышала \$1,5 млн в день.

### Temple Run

Разработчик игры Temple Run — американская компания Imangi Studios, основателями которой является семейная пара Наталья Лукьянова и Кит Шепард. Релиз Temple Run состоялся в августе 2011 года. В марте 2013 года Forbes писал, что с момента запуска игра принесла ее создателям \$1 млн. Temple Run сделана в жанре «бесконечный раннер». Цель игры — пробежать как можно дольше, преодолевая препятствия, в том числе убегая от демонических обезьян.



## Что нужно знать о главном игровом бестселлере года

**1. Покемоны официально можно ловить только в шести странах**  
По состоянию на 12 июля Pokemon Go была официально доступна в США, Австралии и Новой Зеландии. Кроме того, с 12 июля Pokemon Go запущена в Пуэрто-Рико (только для Android), с 13 июля — в Германии (для iOS и Android), а вчера, 14 июля, и в Великобритании. Разработчики Pokemon Go пообещали: российские пользователи официально получат игру «в самое ближайшее время».

**2. Покемоны «затягивают» пользователей сильнее, чем WhatsApp и Instagram**  
В среднем жители США тратят на игру в Pokemon Go 43 минуты 23 секунды в день. Для сравнения: WhatsApp «отнимает» у

американских пользователей порядка 30 минут 27 секунд, Instagram — 25 минут 16 секунд, а Snapchat — 22 минуты 53 секунды, показывает статистика SimilarWeb.

**3. Покемоны оказались опасны**  
У популярности Pokemon Go есть и обратная сторона: почти ежедневно в западных СМИ появляются материалы о том, как увлеченные пользователи попадают в курьезные или опасные ситуации. Всего через несколько дней после появления Pokemon Go оказалась орудием преступления. Как сообщил ABC News, четверо жителей штата Миссури устанавливали в игре специальные ловушки для покемонов — Poke Stope. Территориально эти «маячки» находились далеко от

оживленных мест, к примеру на пустынных парковках. В результате пользователи, которые ходили к этим ловушкам, становились жертвами грабителей.

**4. Покемоны превращаются в способ заработка**  
Вскоре после запуска игры нашлись и те, кто попытался на этом заработать. На сайте Craigslist появилось объявление от «профессионального тренера Pokemon Go». 24-летняя жительница Нью-Йорка за \$20 в час предлагала «ловить покемонов, пока вы находитесь на учебе или на работе». Через день объявление было удалено. В своем Instagram девушка опубликовала заявление, в котором назвала предложение шуткой. Несмотря на то что в России Pokemon Go пока официально не

вышла, в своей рекламе ее решил использовать Rocketbank. Накануне в Facebook сервиса появилось сообщение об акции: «за пойманного покемона в отделении или у банкомата» клиент получает бонусы.

**5. Покемоны пытаются изгнать**  
«Покемоны — это не повод, для того чтобы сокровищницу мировой культуры Кремль посетить, тем более что Кремль беспрецедентно открыт, несмотря на то что это резиденция главы государства», — заявил пресс-секретарь президента России Дмитрий Песков, отвечая на вопрос о том, как в Кремле отнесутся к началу поисков покемонов на территории резиденции президента страны. В странах, где Pokemon Go уже

запущена официально, есть недовольные. К примеру, одной из локаций в игре оказался Музей холокоста в Вашингтоне. В связи с этим администрация обратилась к посетителям с просьбой воздержаться от игры на территории музея.

**6. Покемоны могут нанести вред устройству**  
Западные СМИ начали писать о потенциальных угрозах Pokemon Go. 11 июля портал The Verge отметил, что пользователь, входящий в игру через аккаунт в Google, дает «широкий доступ» ко всей информации аккаунта, вплоть до отправки сообщений с почты. Однако издание поспешило успокоить читателей: нет никаких оснований полагать, что данные использует разработчик игры.

AR дополняет окружающую пользователя действительность, а не заменяет ее в отличие от виртуальной реальности. Нынешняя волна развития дополненной реальности отличается от прежних всплесков тем, что технология становится массовой благодаря распространению гаджетов, в первую очередь смартфонов, говорит директор Центра мобильных технологий фонда «Сколково» Василий Рыжонков.

В 2015 году две крупные корпорации, Apple и производитель софта PTC, инвестировали в дополненную реальность. Apple купила компанию Metaio (сумма сделки

промышленных предприятий и разрабатывает для них софт: на дисплеях отображается информация, например, о процессе производства. Среди клиентов стартапа — промышленные гиганты Siemens, Emerson и Vinci.

Зарабатывать на продаже устройств дополненной реальности бизнесу собирается и IT-корпорация Microsoft: поставки ее очков HoloLens компаниям и разработчикам начались в марте 2016 года, стоимость устройства — \$3 тыс. Никаких данных по объему производства или поставок компания не раскрывает.

функции дополненной реальности для создания фотографий, основанные на технологии украинского стартапа Looksey (был приобретен Snapchat в 2015 году за \$150 млн). В 2015 году Марк Цукерберг не смог купить Snapchat за \$3 млрд, теперь инвесторы оценивают сервис в \$16 млрд при выручке \$59 млн.

### РОССИЙСКИЙ AR

В России около 60 компаний занимаются разработкой приложений дополненной реальности, следует из презентации Ассоциации дополненной и виртуальной реальности о рынке AR и VR в 2015 году. Существующие компании делают в основном образовательные и презентационные проекты, говорит руководитель студии ARProduction Александр Астров. Реклама, выставки и музеи — главные направления применения дополненной реальности в России, подтверждает сооснователь компании PlayDisplay Андрей Судариков.

Как следует из презентации профильной ассоциации, реклама и выставки занимают около 50% российского рынка по числу реализованных проектов, еще 30% приходится на игры, 14% — на образование, 3% — на печатную продукцию. Это подтверждает директор по маркетингу EligoVision Валерия Холодкова: «Российский рынок AR — это преимущественно маркетинг (выставки), мобильная реклама, полиграфия и, конечно же, игры».

Уже есть компании, которые заказывают AR-проекты для маркетинговых целей. Например, студия PlayDisplay визуализировала процесс добычи газа для «дочки» «Газпрома»: интерактивная модель газодобывающей установки появляется на экране смартфона или планшета при наведении камеры на логотип компании на бумажном календаре. Подобные проекты визуализации компания делала для «Росатома» и «Транснефти».

ARProduction называет своим крупнейшим реализованным проектом интерактивный детский музей о профессиях в Астане, все

экспонаты которого — объекты виртуальной и дополненной реальности. А российская EligoVision работает по модели Metaio и Vuforia, говорит Рыжонков из фонда «Сколково». Компания разработала «универсальный конструктор для создания AR-проектов»: он позволяет «без каких-либо навыков программирования за пять—десять минут создать AR-проект», рассказала Холодкова. По ее словам, за годовую лицензию на эту программу компания берет от 16 тыс. до 38 тыс. руб.

Дополненной реальностью интересуются и в государственных ведомствах. Например, Минобороны в 2015 году заказало компании PWRG AR-презентацию здания национального центра управления обороной. А ARProduction разработал для правительства Москвы приложение «Узнай Москву», с помощью которого жителям города предлагается «сделать селфи с историческими личностями», среди которых Иван Грозный, Виктор Цой и Владимир Путин. Стоимость этих проектов не раскрывается.

Разработка одного AR-проекта в России обходится заказчику в среднем в 1–3 млн руб., говорит Рыжонков. Разброс цен в целом по рынку шире: один проект может стоить как 50 тыс., так и 10 млн руб., это зависит от размера компании-разработчика, говорится в презентации профильной ассоциации. «Цены на российском рынке плюс-ми-

нус одинаковые среди профессиональных игроков. Есть, как и везде, молодые команды, которые пытаются демпинговать рынок, но это делать без потери качества нереально», — считает Александр Крупницкий, директор по развитию компании PWRG. Заказчику один проект от Play Display обойдется в сумму от \$10 тыс. до \$100 тыс. (около 640 тыс. — 6,4 млн руб.), от EligoVision — от 300 тыс. до 6 млн руб., от ARProduction — от 300 тыс. руб., а PWRG в среднем получает 3,5 млн руб. за один проект, рассказали представители компаний.

Общий объем российского рынка AR посчитать сложно, потому что стоимость проектов обычно не раскрывается из-за договоров о неразглашении, говорит директор по развитию бизнеса VRARlab Владислав Казаков. Вероятно, рынок «близок к 700 млн руб. в год», говорит Астров из ARProduction. Он уточняет, что оценка «условная» и базируется на его представлении о том, сколько крупных и средних проектов сейчас делается в России.

В целом российский AR-рынок слабо развит, презентации возможностей технологии даже в крупных компаниях до сих пор вызывают удивление, рассказывает Крупницкий. «Один директор крупной строительной компании даже бил себя по голове и радостно, как школьник, подпрыгивал», — вспоминает он. ■

## Объем всего рынка дополненной реальности в 2016-м составит не более \$1 млрд, а уже к 2020 году достигнет \$90 млрд, прогнозируют эксперты

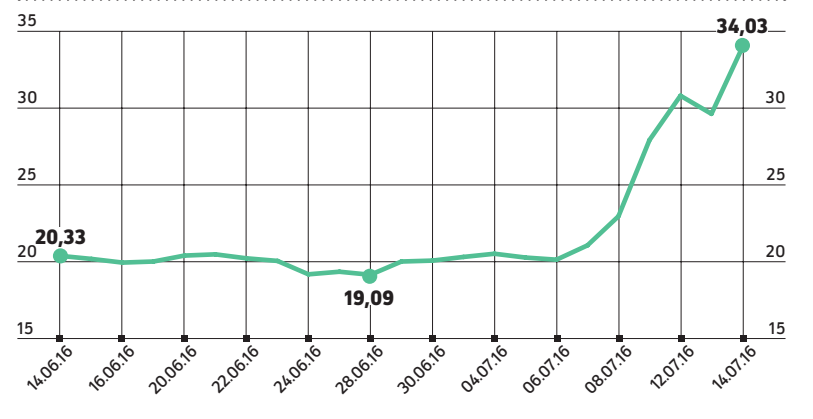
не раскрывалась), а PTC — компанию Vuforia за \$65 млн. Оба стартапа занимаются разработкой универсальных платформ, «конструкторов», для создания приложений с дополненной реальностью. С помощью программного обеспечения Metaio, например, был сделан каталог и мобильное приложение IKEA 2013 года: пользователи могли посмотреть, как будет выглядеть мебель в их квартирах, писал портал Advertising Age. По данным самой компании, ее приложение скачали 8,5 млн раз, а число просмотров онлайн-каталога составило 42 млн.

Изначально Metaio была внутренним проектом автопроизводителя Volkswagen, а в 2003 году стала отдельной компанией. Именно тяжелая промышленность — одна из самых перспективных сфер применения технологии дополненной реальности, хотя здесь в основном применяются носимые устройства — шлемы и очки, говорит Рыжонков. По его словам, AR-разработками для промышленности занимается, например, американский стартап Daqri. Компания уже привлекла \$130 млн инвестиций, писал Forbes. Daqri производит «умные шлемы» для

Дополненной и виртуальной реальностью активно интересуется крупнейшая в мире социальная сеть Facebook. Так, в 2014 году компания за \$2 млрд купила производителя шлемов виртуальной реальности Oculus. А весной 2016-го приобрела приложение белорусских разработчиков MSQRD, которое использует технологию дополненной реальности — позволяет пользователям примерять на себя «маски» с чертами известных персон и делать в них фотографии и видеоролики. Сумма сделки официально не раскрывалась, но источник РБК, знакомый с условиями сделки, называл сумму около \$80 млн, другой собеседник слышал о сумме в \$60–100 млн. За полгода до этого MSQRD привлек более \$1 млн инвестиций от предпринимателя Юрия Гурского. За первые четыре месяца существования приложение скачали 16 млн раз, ежедневно его использует более 3 млн человек, рассказывал гендиректор MSQRD Евгений Невгень в интервью Lenta.ru.

Покупку белорусского приложения западные СМИ интерпретировали как очередной шаг Facebook в борьбе за аудиторию с соцсетью Snapchat. В Snapchat тоже есть

### Как выросла капитализация Nintendo, \$ млрд



Источник: Bloomberg

Как выживают владельцы снесенных ларьков

# Сносная торговля



Постановление правительства Москвы о новом сносе появилось в конце июня 2016 года — в нем еще 107 адресов, эти здания снесут, скорее всего, нынешней осенью

ВАЛЕРИЯ ЖИТКОВА,  
НИКОЛАЙ ГРИШИН,  
ИВАН ГОЛУНОВ

**Столичные власти уже несколько лет ведут войну с уличной торговлей. Больше всего страдают торговые точки около метро. Как приспособляются к новым условиям компании, которым они приносили большую часть выручки?**

«Самое неприятное — это отсутствие правил игры. Власти не могут определиться, чего именно они хотят, и от этих метаний страдают в первую очередь предприниматели», — говорит директор по маркетингу сети «Крошка Картошка» Михаил Кудрявцев. За два с половиной года действия в Москве постановления городского правительства №819 было снесено 1,85 тыс. капитальных объектов «самостроя», еще около 100 объектов были снесены в феврале в так называемую ночь длинных ковшей. Постановление правительства Москвы о новом сносе появилось в конце июня 2016 года — в нем еще 107 адресов, эти здания снесут, скорее всего, нынешней осенью.

С некапитальными торговыми строениями (ларьками, павильонами, киосками) власти обошлись еще суровее — если в 2010 году в Москве, по данным «Опоры России», было 20 тыс. киосков, то сейчас, по данным департамента торговли и услуг Москвы, их работает более 3,7 тыс. Первые же меры Собянина на посту мэра Москвы осенью 2010 года касались борьбы с киосками, вспоминает Сергей Куранов, владелец и генеральный директор торгового дома «Интеррайс-Южное»: «Он приехал на площадь возле станции метро «Улица 1905 года» и приказал очистить район от чрезмерной уличной торговли, публично уволил пару глав районов. И этим запустил чиновничью машину. В префектурах и управах решили: не хочешь оказаться на улице — сноси ларьки, неважно, с документами или без».

В мае 2015 года правительство Москвы начало решать проблему кардинально — стало сносить павильоны предпринимателей, у которых заканчивается договор аренды, и строить новые за государственный счет, чтобы сдавать их в аренду на электронных конкурсах. По данным департамента торговли, всего схемой размеще-

ния в Москве предусмотрено более 7,5 тыс. круглогодичных нестационарных торговых объектов (НТО) и 1,4 тыс. сезонных объектов, до конца года должны пройти еще 688 открытых аукционов на право осуществления торговой деятель-

**В префектурах и управах решили: не хочешь оказаться на улице — сноси ларьки, неважно, с документами или без**

ности в городских НТО различных специализаций и 1610 конкурсов на право осуществления торговой деятельности в городских НТО со специализацией «печать».

«При Лужкове, конечно, тоже было несладко: уличной торговлей управляли местные «князьки». Эта схема в прошлом, но, по сути, ничего не изменилось — бизнесмены также должны быть готовы в любую минуту подстраиваться под новые правила», — говорит Кудрявцев из «Крошки Картошки». Из 100 собственных точек сети сейчас только десять объектов находятся в уличных стационарных павильонах, причем два из них снесут осенью. Сеть блин-

ных «Теремок» потеряла за минувший год всего две точки на улицах Москвы, зато открыла 20 новых в ТЦ. «Еще в 2005 году мы провели стресс-тест ситуации на рынке помещений в Москве и пришли к выводу, что массовый снос тоннаров и

павильонов — это вопрос времени. Город был превращен в помойку, — говорит Михаил Гончаров, управляющий АО «Теремок-Инвест». — Тогда мы и решили, что полностью останавливаем любые попытки открываться в тоннарах и павильонах. С тех пор открывали рестораны в ТЦ и стационарном стрит-ритейле — на Пятницкой, Маросейке, Кропоткинской, Новослободской, Новом Арбате и т.д. Это дороже, но надежнее».

## ПОСТРАДАЛИ ЗА ИСКУССТВО

Вовремя сменить стратегию, как «Теремок», смогли далеко не все — бизнес-модели некоторых компа-

ний работают только у метро, на большом потоке людей. Сеть из 120 городских билетных касс МДТЗК московское правительство продало в декабре 2012 года на конкурсе. Почти 500 млн руб. за этот актив заплатила кипрская Acaron Investments, которая, как выяснилось позже, действовала в интересах фонда iTech Capital. В число пайщиков фонда входят известные IT-предприниматели Андрей Романенко, Григорий Фингер, Михаил Винчель, Игорь Мацанюк. iTech Capital решил создать масштабный билетный холдинг Ticketland, где онлайн-бизнес портала ticketland.ru сочетался бы с офлайн-кассами и процессинговой компанией «Арена». И если онлайн-бизнес успешно развивался, то с реальными кассами сразу все пошло наперекосяк.

Уже в 2013 году мэрия потребовала заменить все кассы на новые, соответствующие требованиям города. На модернизацию касс компания потратила около 50 млн руб. В 2015 году городские власти отказались продлевать договоры на размещение киосков и предложили предпринимателям работать уже в городских павильонах. «Нас убеждали в том, что это удоб-

нее: нам предоставят готовые объекты с уже проведенным электричеством, которые на 100% будут соответствовать требованиям», — вспоминает генеральный директор Ticketland.ru Виталий Виноградов.

Поначалу в Ticketland пытались бороться со сносом: писали мэрию от имени Союза театральных деятелей, собирали подписи директоров московских театров. «Была даже мысль устроить митинг и перекрыть Тверскую. Театральные кассы — это все-таки не шаурма, это элемент культурного кода города», — говорит Виноградов. Некоторые кассы продолжали работать и после прекращения договора аренды, но в них отключали электричество. Когда стало ясно, что намеченные объекты все равно снесут, компания решила играть по правилам и приняла участие в конкурсе на аренду торговых точек. Аукционы проводятся для каждого вида бизнеса отдельно, поэтому соперников у Ticketland немного — обычно две-три компании. «Бизнес специфический, сильных игроков на рынке мало», — говорит Виноградов. Ticketland выиграла больше половины точек: из 25 разыгранных к нынешнему моменту павильонов получила 13. Места для новых павильонов определяет администрация. «Иногда киоски предлагают в таких местах, где людям явно не до покупки билетов в театр — какие-то совсем безлюдные улицы, чуть ли не лесополосы. Конечно, арендовать такие объекты нет никакого экономического смысла», — говорит Виноградов.

Под снос попали и подземные кассы Ticketland — в вестибюлях метро и переходах до «зачистки» работало около 30 павильонов компании, сейчас осталось 17. «Договор аренды в подземке нужно продлевать ежемесячно, поэтому я всегда готов к тому, что завтра нас попросят уйти», — говорит Виноградов. На днях ему стало известно, что компания лишится еще трех касс. В общей сложности Ticketland закрыла около 70 точек.

Когда большая часть касс в центре города была снесена, компания решила перебраться в торговые центры и начать развиваться в более безопасном Подмосковье. Помогло не сильно — павильоны за МКАДом приносят в среднем в 3–5 раз меньше выручки, чем кассы на центральных улицах. Сейчас в торговых центрах работает около 20 касс Ticketland, в Подмосковье — еще 15. Всего у компании осталось около 90 касс.

Спасает растущий онлайн-бизнес. Выручка холдинга в 2014 году была 868 млн руб., а в 2015-м — 1 млрд руб. Потери от проблем офлайн-бизнеса Виноградов оценивает в 200–300 млн руб. — столько компании приносили закрытые городом кассы. «Все эти сносы и постоянные аукционы мешают сконцентрироваться на развитии бизнеса», — сетует Виноградов. — Нельзя бросать на произвол судьбы людей, которым только что дали топором по ногам. Если уж правительство решило сносить павильоны, то логично позаботиться о том, чтобы люди смогли как-то восстановиться: предоставлять новые объекты, кредиты на особых условиях».

## КАТИТЕСЬ КОЛБАСКОЙ

Председатель совета директоров ООО «Маркон» (бренд «Стардогс») Сергей Рак понял, что наступают тяжелые времена, в первые же дни правления Сергея Собянина. «Под горячую руку тогда попали все. Первую нашу точку снесли возле метро «Добрынинская». Предупредили о сносе за четыре-пять часов, мы еле успели вынести оборудование», — вспоминает Рак.

В Москве работало тогда около 160 точек «Стардогс». 50 из них принадлежали франчайзи, 110 были в совместном управлении: «Маркон» владел долей бизнеса франчайзи и управлял объектом сам. Рак вспоминает, что после сноса франчайзи, как правило, в суд не шли — не хотели портить отношения с префектурой и рассчитывали, что им дадут новые места. На первых порах это иногда срабатывало. За точки с совместным управлением боролись юристы «Маркона». Например, в компанию пришло уведомление о том, что павильон на смотровой площадке МГУ по-

**В мае 2015 года стало понятно, что заниматься общепитом в ларьках не получится вовсе. Мэрия решила снести киоски, а взамен предложить предпринимателям новые, принадлежащие государству.**

строен незаконно. Юристы проверили документы и сделали обратный вывод. Компания подала заявление в прокуратуру, оттуда в префектуру направили предостережение. Но точка все равно была снесена.

После прихода Собянина в Москве заработала система аукционов — трехгодичная аренда разыгрывалась на конкурсах без предпочтений действующим игрокам. «Маркон» специально готовил франчайзи к конкурсу: им раздали список точек, которые будут разыгрываться, и расписали, какую цену разумно платить за аренду того или иного павильона. «Но аукционы на деле проводились с нарушением всех мыслимых правил, — вспоминает Рак. — На одном из мероприятий побывал топ-менеджер сети, он упорно тянул руку, но аукционист его просто не замечал». Иногда за объекты, которые на аукционе уходили по 500 тыс. руб. за три года аренды, «Маркон» был готов заплатить 3 млн руб., но так и не получал точку, уверяет он. Из 110 объектов в совместном управлении у компании осталось всего около 35. Потери возместили новые франчайзи — им удалось выторговать чуть больше 100 объектов.

В мае 2015 года стало понятно, что заниматься общепитом в ларьках не получится вовсе. Мэрия решила снести киоски, а взамен предложить предпринимателям новые, принадлежащие государству. Причем услуги общепита оказались под полным запретом. Власти объяснили это тем, что в нестационарных точках общественного питания не соблюдаются санитарные нормы, а городская СЭС уже давно выступает за снос таких павильонов.

«В нестационарных объектах сегодня работает лишь несколько франшизных точек «Стардогс». Документов у них нет — видимо, предпринимателям удалось как-то договориться с префектурой о продлении срока работы», — говорит Рак. Все точки в совместном управлении компания перевела либо на первые этажи стационарных зданий, либо на фудкорты в ТЦ — их осталось всего 15 по всей Москве. Так же поступили и большинство франчайзи — компания потеряла около 30% партнеров. «Надо сказать, что торговые центры — это не наш вариант. «Стардогс» — это импульсивная покупка, еда на бегу, на фудкорте мы проигрываем», — говорит Рак.

Впрочем, подходящее место для продаж «Маркон» все-таки нашел. С 2012 года закулочные «Стардогс» стали открываться при АЗС, в роли франчайзи обычно выступает владелец заправки. В Москве и Московской области сегодня работает около 200 точек на АЗС, в регионах — 580 точек. «Конечно, по рентабельности они уступают стрит-ритейлу: чтобы компенсировать снос одной точки у

метро, нужно открыть больше десятка закулочных на заправках», — говорит Рак. Например, павильон у Савеловского вокзала мог продавать 500–1000 хот-догов за день, на заправке — только 50–100. Но точки на АЗС гендиректор «Маркона» называет долгосрочными инвестициями. Сейчас они приносят компании около половины дохода, тогда как два-три года назад вместе с ТЦ давали только 20%. Выручка ООО «Маркон» в 2015 году, по данным СПАРК, упала на 20%, до 1,1 млрд руб.

## НА СЛАДКОЕ

Торговый дом «Интерайс-Южное» был зарегистрирован в 1995 году, но его директор Сергей Куранов считает свой бизнес наследником еще советской сети мороженого:

«Это те самые исторические киоски «Мороженое», которые появились в столице в послевоенное время». После прихода к власти Сергея Собянина мэрия предложила «Интерайсу» построить новые киоски типового образца. При этом строить ларьки могли только компании, одобренные городом. Куранов заменил около 100 своих киосков, потратив на это 40 млн руб. «Тогда же город заключил с нами новый договор на право размещения, не предусматривающий продления его действия», — вспоминает Сергей. На таких условиях «Интерайсу» удалось проработать до 2015 года, когда началась новая волна сносов.

Мороженщикам повезло. Если общепит в киосках мэрия фактически запретила, то павильоны с мороженым стали площадкой для экспериментов. «Нам удалось отстоять павильоны: мы организовывали акции, собирали подписи, чтобы нас совсем не вытеснили с рынка», — говорит Куранов. Право аренды новых павильонов теперь разыгрывается на электронных аукционах. В категории «мороженое» за 2015 год разыграли около 150 киосков, в 2016-м планируют выставить еще более 500.

Чтобы принять участие в аукционе, предприниматель должен зарегистрироваться на Единой электронной торговой площадке и внести залог — 12-кратную арендную плату за тот объект, на который он претендует. Размер минимальной ставки определяет город: раньше для павильонов мороженого она составляла около 30 тыс. руб. в месяц, сейчас, когда за киосками «Мороженое» признан статус социально значимого бизнеса, опустилась до 9 тыс. руб. Максимальная — определяется в ходе аукциона.

Рынок уличной торговли мороженым небольшой — в Москве работает всего четыре крупных компании: «Айсберри», «Русский Холод», «Альтервест» и «Интерайс». Но за право арендовать киоски борются множество новых игроков, по словам Куранова, количество претендентов иногда доходит до 14–15. «Появилось много новичков, которые решили, что продавать мороженое очень просто: закупил и торгуй», — говорит Куранов. Большая часть точек досталась новым игрокам, которые

готовы рисковать и предлагают высокие арендные ставки. «Нюансов очень много — посмотрим, как они будут выживать зимой, — не сдастся директор «Интерайса». — Я давно в бизнесе и знаю цену каждому своему объекту. Поэтому останавливаюсь, когда вижу, что ставка начинает переваливать за границу положительной рентабельности, — объясняет Куранов. — Например, в прошлом году кто-то забрал точку возле зоопарка почти за 300 тыс. руб. Я не знаю, как можно отработать такую аренду».

Дополнительной нагрузкой на продавцов мороженого стал торговый сбор, введенный летом 2015 года. Цена на право торговли для киосков фиксированная, в отличие от магазинов с торговым залом, где она рассчитывается исходя из метража. Так, за киоск площадью 6 кв. м в ЦАО Куранов платит 27 тыс. руб. торгового сбора в месяц.

Небольшие сети, которые работали в Москве много лет, вынуждены уходить из бизнеса. Например, компания «Айс» не смогла выиграть ни одного конкурса на киоски, где торговала раньше. «Интерайсу» из сотни своих прежних мест удалось пока получить только 23 киоска. «Это несправедливо: я десятилетиями раскручивал место, приучал людей к тому, что именно здесь продают вкусное мороженое. Теперь новички, видя хорошие показатели, задирают арендные ставки до небес, и мне приходится отдавать то, что я создал своими руками много лет», — сетует Куранов.

23 киоска не позволяют «Интерайс-Южному» зарабатывать прибыль — нужно как минимум 50. Переезжать в торговые центры Куранов не видит смысла: мороженое — это спонтанная покупка, поэтому киоск разумнее всего ставить у метро или на остановках общественного транспорта. Открываться в Подмосковье он тоже не хочет. Спрос на мороженое за пределами МКАД обеспечивают в основном московские дачники — продажи идут только три летних месяца, а затем резко падают. Теперь Куранову не остается ничего другого, как отчаянно торговаться на аукционах за новые павильоны в городе. Он ожидает, что розничные цены на мороженое в Москве вырастут в этом году на 20–30%. ■

## «Количество киосков, запланированных для размещения в городе, постоянно растет»

**Алексей Немерюк,**  
руководитель департамента торговли и услуг города Москвы

До конца 2016 года все нестационарные объекты торговли должны быть заменены на киоски, принадлежащие городу и сдающиеся предпринимателям в аренду на торгах. Исключение составит лишь 141 киоск, у которого договора аренды истекают в 2017 году. По обращениям предпринимателей мы разрабатываем новые форматы торговли. Например, сейчас выставлены на аукцион около 30 мест для размещения вендинговых автоматов по розливу свежего

молока. Департамент вместе с предпринимателями долго согласовывал конструкцию автомата с Роспотребнадзором и получил разрешение. Количество киосков, запланированных для размещения в городе, постоянно растет. Месяц назад мы увеличили в плане размещения количество киосков со специализацией «цветы», добавив еще около 100 объектов. Также были добавлены около 135 мест для размещения сезонной торговли, около 80 киосков «Печать» и пресс-стендов. Стартовая стоимость аренды для киоска «Мороженое» в центре Москвы, например, составляет 9 тыс. руб.

в месяц. Это доступная цена для этого бизнеса. Хотя есть проблема с тем, что крупные компании завышают цены аренды на аукционах и забирают большую часть объектов. Но это рынок, формально мы не можем запретить какой-то компании принимать участие в аукционах. Но и другим игрокам тоже удается побеждать на торгах и создавать небольшие сети по 20–30 киосков «Мороженое». Представителям сетей общественного питания сначала нужно договориться с Роспотребнадзором, который запрещает организацию предприятий общепита в нестационарных торговых объектах площадью менее 6 кв. м.

## МИЛЛИАРДЫ НА АРЕНЕ: САМЫЕ ДОРОГИЕ СТАДИОНЫ МИРА



↑ MetLife Stadium (Нью-Джерси, США). Стоимость — \$1,6 млрд. Вместимость — 80 тыс. человек. Самый дорогой в мире стадион MetLife Stadium был построен в 2010 году. На нем играют две команды по американскому футболу — «Нью-Йорк Джайентс» и «Нью-Йорк Джетс». Спонсором строительства выступила корпорация MetLife, которая и купила права на название арены



↑ Олимпийский стадион в Монреале (Канада). Стоимость — \$1,47 млрд. Вместимость — 65,3 тыс. человек. Стадион был построен к летней Олимпиаде 1976 года в Монреале. В частности, там прошли церемонии открытия и закрытия Игр



↑ «Уэмбли» (Лондон, Великобритания). Стоимость — \$1,5 млрд. Вместимость — 90 тыс. человек. Новый стадион «Уэмбли» был построен в 2003–2007 годах на месте старого «Уэмбли», открытого еще в 1923-м. На арене проходят главные матчи английского футбола, также там состоялся финал Лиги чемпионов 2011 года. Главным событием в истории нового «Уэмбли» стала Олимпиада-2012

## ИНФРАСТРУКТУРА Кто срывает строительство самого дорогого стадиона ЧМ-2018

## Долгострой у ворот

→ Окончание. Начало на с. 1

«Мы, как добросовестный подрядчик, будем продолжать выполнение работ в объемах, которые позволяют выполнять имеющаяся у нас документация», — указывает компания.

Представитель Полтавченко подтвердил получение письма и сказал, что изложенная в нем информация требует дополнительного изучения. На другие вопросы РБК о ситуации вокруг «Зенит-Арены» мэрия Петербурга не ответила.

## ДОРОГО И ДОЛГО

Арена в Петербурге, на Крестовском острове, рассчитана на 68 134 места — это будет второй стадион по вместимости в России после «Лужников». Крышу планируется сделать раздвижной, что позволит играть в футбол в северном городе круглый год, а для улучшения качества газона и его сохранности поле будет выезжать за пределы арены. Стадион станет домашней ареной для футбольного клуба «Зенит».

Строительство стадиона началось еще в 2006 году. Тогда генподрядчиком выбрали малоизвестную компанию «Авант», но в 2008 году стройку отдали дочерней структуре группы «Трансстрой» — «Инжтрансстрой-СПб». Сейчас его владельцем является бизнесмен Егор Андреев. До 2014 года «Транс-

строй» находился под контролем «Базового элемента» миллиардера Олега Дерипаски.

В 2006 году расходы на строительство арены оценивались в 6,7 млрд руб., тогда сдача стадиона планировалась на 2009 год. Но после получения Россией права на проведение чемпионата мира проект пересмотрели и смета выросла сразу до 23,7 млрд руб. В 2011 году из-за изменений стандартов FIFA и UEFA расходы увеличились еще до 33 млрд руб. Наконец, в 2013 году проект был снова вынесен на утверждение — стоимость арены к тому времени выросла до 34,9 млрд руб.

В начале июня 2016 года Законодательное собрание Санкт-Петербурга выделило из бюджета города еще 4,3 млрд руб., увеличив общие расходы до 39,2 млрд руб. Для сравнения: стоимость строительства других стадионов к чемпионату мира варьируется от 14,4 млрд до чуть более 20 млрд руб. Например, реконструкция «Лужников» обойдется Москве в 19 млрд руб., а на строительство стадиона в Ростове федеральный бюджет потратит более 19 млрд руб.

Каждый раз для подорожания проекта назывались свои причины. В последний раз оно объяснялось резким удешевлением рубля и ростом инфляции (об этом говорилось в пояснительной записке к поправкам в бюджет Петербурга).

Громких уголовных дел на этой стройке пока не было. Но 6 июля издание «Фонтанка» сообщало, что в офисах субподрядчиков «Зенит-Арены» прошли обыски по делу о мошенничестве. А весной Петроградский районный суд взыскал с гендиректора одного из подрядчиков почти 600 млн руб., похищенных при строительстве стадиона еще в 2006 году.

## FIFA ПОДОЖДЕТ

Стадион готов на 85%, говорится на официальном сайте арены. Но в мае делегация Международной футбольной федерации (FIFA) выразила недовольство темпами строительства. На сайте FIFA появилось сообщение, что федерация ждет пояснений от властей города в течение двух недель. Тогда гендиректор оргкомитета «Россия-2018» Алексей Сорокин говорил, что руководство Петербурга дало гарантии достроить арену к концу 2016 года.

Представитель FIFA заявил в четверг РБК, что организация «внимательно следит за ходом строительства стадиона и особенно за возникшими сложностями». По его словам, пока FIFA не получила «никаких сигналов о возможной задержке» и рассчитывает, что стройка, как и планировалось, будет завершена к концу 2016 года.

Министр спорта Виталий Мутко в четверг заявил «Р-Спорт», что за-

мена стадиона в Петербурге другим на время проведения Кубка конфедераций исключена. По его мнению, генподрядчик и администрация области найдут компромисс, так как Полтавченко дал федеральным властям гарантии. Замену стадиона исключил и представитель оргкомитета «Россия-2018».

Как в Москве строятся стадионы к ЧМ-2018 Кто достроит стадион Власти Петербурга рассматривают вопрос о смене генподрядчика «Зенит-Арены», знает председатель комиссии Совета Федерации по подготовке и проведению чемпионата мира Вадим Тюльпанов

и подтверждает федеральный чиновник. Мэрия Санкт-Петербурга это не комментирует.

О возможной смене генподрядчика сообщает и «Инжтрансстрой-СПб». Компания пишет, что чиновники используют тактику шантажа. Они требуют подписать допсоглашение о применении дефлятора с дополнительными штрафами и санкциями, а также соглашение с комплексным поставщиком, которое приведет к увеличению расходов, сказано в пресс-релизе. Компания предупреждает, что смена генподрядчика приведет к срыву сроков

## Не в первый раз

Громкие скандалы с подрядчиками при строительстве крупных инфраструктурных объектов — не редкость. Например, бывший председатель совета директоров ЗАО «Тихоокеанская мостостроительная компания» (ТМК), рабочие которой жаловались на задержки зарплаты при строительстве первой очереди космодрома «Восточный», Сергей Юдин получил три года и четыре месяца тюрьмы за хищение 104,5 млн руб. Компания «Мостовик», строившая объекты к саммиту АТЭС во Владивостоке и к Олимпиаде в Сочи,

была признана банкротом в 2014 году, а ее владелец Олег Шишов получил три года тюрьмы за пособничество в растрате государственных средств при строительстве океанариума во Владивостоке. В ноябре 2012 года по подозрению в хищении денег на подготовку к саммиту АТЭС был задержан бывший заместитель министра регионального развития Роман Панов. Прошлой осенью Замоскворецкий суд Москвы признал его виновным в хищении около 40 млн руб. и приговорил к 6,5 года тюремного заключения.



↑ Yankee Stadium (Нью-Йорк, США). Стоимость — \$1,5 млрд. Вместимость — 49,6 тыс. человек. На самом дорогом бейсбольном стадионе мира играет команда Лиги МЛБ «Нью-Йорк Янкиз». Арена была построена в 2009 году через дорогу от старого стадиона «Янкиз», принимавшего бейсбольные матчи с 1923 года. С 2015 года на Yankee Stadium некоторые свои матчи проводит команда по европейскому футболу «Нью-Йорк Сити»

минимум на полгода из-за необходимости перезаключения госконтракта, передачи документации и строительной площадки.

По данным «Фонтанки», в качестве замены «Инжтрансстрой-Спб» рассматривается ГУП «Водоканал», который занимается на арене прокладкой инженерных сетей. Предполагается, что «Водоканал» переключит на себя все компании, работающие на стройке, сообщает «Фонтанка».

Собеседники РБК затруднились сказать, когда и почему начался

конфликт между подрядчиком и мэрией. Вице-губернатор Петербурга Игорь Албин, ответственный за подготовку к ЧМ-2018, отказался общаться с РБК. «Это очень непростой город, непростой проект, там одна рука подчас не знает, что делает другая. Никто не заинтересован в смене подрядчика, нам нужен стадион на Кубок конфедераций и чемпионат мира», — говорит собеседник РБК, близкий к организаторам чемпионата.

Федеральный чиновник говорит, что правительство пока не пла-

нирует вмешиваться в конфликт. «Мы не хотим соприкасаться с этой историей. Надеемся, что Полтавченко разберется самостоятельно», — сказал собеседник РБК.

Смена подрядчика в ходе строительства — одна из худших вещей, которая может произойти с проектом, предупреждает директор департамента консалтинга, исследований и оценки S. A. Ricci Александр Морозов: «Это может привести к увеличению сметы и снижению самого качества строительства». ▣

## НЕДВИЖИМОСТЬ Спрос россиян на жилье в Лондоне вырос на 21%

### Скидка за Brexit

ОЛЕГ МАКАРОВ

**Число запросов российских покупателей на недвижимость в Лондоне взлетело на 21% за три недели после Brexit. Бюджет покупки российских клиентов составляет от \$2 млн до \$13 млн.**

Количество запросов российских покупателей на недвижимость в Лондоне после референдума о членстве Великобритании в Евросоюзе 23 июня выросло на 21%, сообщила Bloomberg международная консалтинговая компания

Ранее в четверг Королевский институт дипломированных оценщиков (Royal Institution of Chartered Surveyors, RICS) сообщил, что индекс цен на жилье в Лондоне после референдума в июне упал до отметки минус 46 с отметки минус 35 в мае. Это самый низкий уровень с начала 2009 года, отмечали оценщики. Индекс цен на жилую недвижимость по всей Великобритании снизился с 19 в мае до 16 в июне, достигнув самого низкого показателя с января 2015 года, свидетельствуют данные RICS. Исследование RICS основано на результатах

**«После Brexit застройщики готовы предлагать скидки 5–7%, а иногда скидка доходит до 10%», — отмечают эксперты. Бюджет покупки клиентов из России варьируется от \$2 млн до 13,2 млн**

Knight Frank, специализирующаяся на услугах на рынке коммерческой и жилой недвижимости. Рост интереса обусловлен как ослаблением фунта, так и появлением на рынке объектов с дисконтом от частных лиц и застройщиков, объяснила компания.

«После Brexit застройщики готовы предлагать скидки 5–7%, а иногда скидка доходит до 10%», — приводит агентство комментарий Knight Frank. Бюджет покупки клиентов из России варьируется от £1,5 млн до £10 млн (\$2–13,2 млн), отмечается в комментарии. По данным Knight Frank, в целом объемы продаж премиального жилья в Лондоне в последнюю неделю июня выросли на 38% по сравнению с предшествовавшей неделей.

опроса оценщиков, которое проводилось после объявления итогов референдума. Данные позволяют впервые увидеть влияние Brexit на британский рынок недвижимости, отмечал Bloomberg.

В свою очередь компании Acadata и LSL Property Services в совместном исследовании указали, что жилье начало дешеветь еще до референдума. По данным компаний, в мае цены упали на 1,4%, продемонстрировав самое значительное снижение за месяц с июня 2011 года. В то же время Acadata и LSL Property Services признали, что итоги референдума «явно расстроили многих покупателей и продавцов, и очевидно, что некоторые из них пересматривают свои действия и/или пытаются пересмотреть цены». ▣

www.biztorg.ru

**РБК**  
**БИЗТОРГ**  
ПРОДАЖА БИЗНЕСА

**ОТКРОЙ СВОЙ БИЗНЕС  
ПОД ИЗВЕСТНЫМ БРЕНДОМ**

КАТАЛОГ ФРАНШИЗ



Продавайте  
бизнес с нами!  
**biztorg.ru**

+7 495 363-11-11 | biztorg@rbc.ru

ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1,  
ОГРН — 1027700316159.  
Search — поиск, Реклама, 16+



Несмотря то что в 2015 году у компании Джима Рэтклиффа INEOS заметно упала выручка, она остается крупнейшей частной корпорацией Великобритании

Как британец Джим Рэтклифф создал в долг одну из крупнейших в мире компаний

## \$6 млрд на химии

ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО

**Британец Джим Рэтклифф открыл бизнес в 40 лет и создал одну из крупнейших в мире химических компаний. Теперь Рэтклифф собирается возродить марку Land Rover и добывать в Британии сланцевый газ.**

На прошедших выходных британская The Sunday Times сообщила, что британский миллиардер Джим Рэтклифф ведет переговоры с автомобильным концерном Jaguar Land Rover и его индийской материнской компанией Tata Motors о возобновлении производства внедорожника Land Rover Defender. Модель была снята с конвейера в январе 2016 года после 67 лет производства из-

за несоответствия современным экологическим стандартам. Все эти годы поклонницей Defender была королева Великобритании Елизавета II, владеющая моделями различных лет выпуска.

По данным журнала Forbes на момент публикации ежегодного списка самых богатых людей мира (начало марта 2016 года), состояние Рэтклиффа составляло \$5,5 млрд — он пятый в списке богатейших людей Британии и 233-й в мире. К середине июля, согласно счетчику реального времени Forbes, состояние Рэтклиффа выросло до \$6,4 млрд.

От последствий Brexit — обвала рынков и падения курса фунта стерлингов — богатство Рэтклиффа пока не пострадало. Его основная компания, химический концерн

INEOS, — частная компания, не торгующаяся на бирже, а все ее основные операции сконцентрированы в Швейцарии, хотя компания и зарегистрирована в Великобритании.

**Летом 1992 года Рэтклифф вместе с другим химическим специалистом — Джоном Холловудом, который ранее возглавлял концерн Laporte, взял кредит у Advent, за счет которого партнеры выкупили у нефтяного гиганта BP его химический бизнес**

По данным самого концерна, в 2015 году выручка INEOS заметно упала — до \$40 млрд против рекордных \$54 млрд в 2014 году. Несмотря на это, INEOS до сих пор уже

несколько лет считается крупнейшей частной корпорацией Британии (по версии индекса Top Track 100 при поддержке The Sunday Times). Сфера деятельности INEOS

простирается на 16 стран и около десятка различных сфер производства: от природного газа и топлива до фармацевтики и производства упаковок. Основателем, гендирек-

тором, председателем и контролирующим владельцем (с 60% акций) INEOS является сам Рэтклифф.

### ИЗ ЗАВОДСКОГО ДЫМА

Будущий «король химикатов» Джеймс Рэтклифф родился в октябре 1952 года в городе Фэйлзуорт, восточном пригороде Манчестера. Фэйлзуорт был центром кустарного производства (преимущественно текстильного), но сам Манчестер в те годы был одним из крупнейших промышленных центров. Но в середине века уровень промышленного производства начал падать, а городской порт не мог принимать новые большие сухогрузы, и с начала 1960-х по начало 1980-х годов Манчестер потерял около 150 тыс. рабочих мест.

## Джим Рэтклифф в цифрах

**\$6,4 млрд**

составляет богатство Рэтклиффа на июль 2016 года

**\$40 млрд**

— годовая выручка его концерна INEOS

**17 тыс.**

человек работают в 20 компаниях группы INEOS

**За 40 млн**

Рэтклифф купил свою первую компанию

**60 млн т**

химикатов производит компании INEOS ежегодно

**\$1 млрд**

вложила INEOS в разведку месторождений газа в Британии

### Источник:

Financial Times, Forbes, Liverpool Daily Post, данные компаний

Семья Рэтклиффа в начале 1960-х переехала на северо-восток, в графство Йоркшир. На момент рождения сына семья была небогатой и жила в муниципальном доме. Отец Джима работал плотником, но со временем накопил на открытие небольшой собственной мебельной фабрики.

Отец хотел дать своему сыну хорошее образование, и Джим поступил в престижную гимназию Беркли, одно из старейших учебных заведений в мире. Плюс гимназии для небогатой семьи стало то, что она входила в систему государственных школ и обучение в ней было бесплатным.

После окончания гимназии, в возрасте 18 лет, Рэтклифф переехал в Бирмингем — учеба в специализированном колледже, готовящем кадры для одного из местных предприятий, он предпочел классическое образование в одном из старейших в стране Бирмингемском университете. Учебу он завершил в 1974 году, получив специальность инженера-химика.

### ПОЗДНИЙ СТАРТ

Первым местом работы молодого химика-технолога стала американская нефтяная корпорация Esso, которая к тому моменту уже прочно обосновалась на британском рынке. Через несколько лет Джим устроился на работу в британский промышленный концерн Courtaulds. Компания занималась в том числе и производством химикатов как прикладным бизнесом, но основной сферой деятельности Courtaulds все же была текстильная промышленность. Одно из старейших предприятий Англии, к 1970-м годам оно стало мировым лидером на рынке синтетического волокна. С открытием рынков стран Восточной Азии в начале 1980-х годов туда устремились предприниматели в поисках дешевой рабочей силы. Courtaulds начала терпеть убытки, закрывать предприятия и в 1990 году разде-

лилась на две компании, которые вскоре были поглощены другими концернами.

К тому моменту Рэтклиффа заинтересовали финансы, и он, решив пройти курсы повышения квалификации, получил диплом MBA в Лондонской школе бизнеса. В 1989 году он ненадолго покинул химическую отрасль — ему поступило предложение от американского инвестфонда Advent International, который тогда только что открыл в Лондоне свой первый европейский офис.

Впоследствии Рэтклифф рассказывал Financial Times, что телефонный звонок от рекрутера Advent стал для него жизненной развилкой на пути к собственному бизнесу, к возможности сделать что-то «для себя». За несколько лет работы в фонде, пишет Liverpool Daily Post, бизнесмен понял, какие преимущества может дать использование заемного капитала.

**Рэтклифф — сторонник «народного капитализма», и работники всех 20 предприятий группы INEOS являются их миноритарными акционерами. Это компенсируется непримиримой позицией миллиардера по отношению к профсоюзам**

Летом 1992 года Рэтклифф вместе с другим химическим специалистом — Джоном Холлоувудом, который ранее возглавлял концерн Laporte, взял кредит у Advent, за счет которого партнеры выкупили у нефтяного гиганта BP его химический бизнес. Сумма сделки (ради нее Рэтклифф заложил собственный дом) не раскрывалась, но, по данным СМИ, составила около £40 млн (\$80 млн на момент сделки и чуть более \$60 млн несколько недель спустя, после так называемой черной среды). К моменту открытия собственного бизнеса Рэтклиффу было без малого 40 лет.

### НАСТОЯЩИЙ ПАТРИОТ

Новая компания, созданная из бывших активов BP, получила название Inspec. Рэтклифф оставил за собой пост гендиректора, Холлоувуд получил должность председателя совета директоров. За свою короткую историю Inspec выросла в крупного игрока — в основном благодаря покупке за счет кредитов различных химических активов у ведущих корпораций: BASF, ICI и у той же BP.

В 1997 году Рэтклифф ушел из Inspec, создав новую компанию — INEOS, чтобы выкупить активы Inspec, не делая делистинг с биржи. Публичность к тому времени разочаровала предпринимателя: цены на химическое сырье резко колебались, и капитализация компании падала. В 1998 году INEOS при поддержке венчурных инвесторов выкупила основные площадки Inspec (включая тот самый завод в

мире производителей химикатов, некоторое время была мировым лидером по производству хлора и соляной кислоты).

Рэтклифф — сторонник «народного капитализма», и работники всех 20 предприятий группы INEOS являются их миноритарными акционерами. Это компенсируется непримиримой позицией миллиардера по отношению к профсоюзам.

Например, летом 2013 года один из членов Unite (крупнейшая федерация профсоюзов Британии) на заводе INEOS был со скандалом уволен, когда Рэтклифф узнал, что тот «использовал ресурсы компании» для агитации за Лейбористскую партию. В октябре того же года, после спора с Unite из-за замораживания зарплат, Рэтклифф пригрозил закрыть один из своих НПЗ в Шотландии. Буквально через два дня паника на автозаправках вынудила рабочих принять все условия INEOS.

Судя по истории с Land Rover Defender, Рэтклифф гордится тем, что он настоящий англичанин. Несколько лет назад он даже организовал с сыновьями экспедицию на Северный полюс, где установил британский флаг. Это, впрочем, не помешало ему в 2010 году перенести офис INEOS в швейцарский Роль. Смена юрисдикции помогла компании сэкономить на налогах до £100 млн в год.

Летом 2015 года Рэтклифф объявил о возвращении на родину и переносе части операций в новый офис в Лондоне. Уйдя от несговорчивого правительства лейбориста Гордона Брауна, миллиардер вернул бизнес на родину только после снижения корпоративного налога, проведенного консервативным Дэвидом Кэмероном. С конца 2014 года компания сильнее всего заинтересована в разведке запасов сланцевого газа в Британии. Рэтклифф готов и добывать газ — для этого он обещает 6% от выручки хозяевам построек, располагающихся над месторождениями. ▣

## Новые имена для вашего бизнеса

[www.ваше\\_имя](http://www.ваше_имя)



- club
- center
- online
- moscow
- москва

и еще более 300 доменов на [nic.ru/new](http://nic.ru/new)

### уже сделали выбор:

artlebedev.moscow  
metropolis.moscow

nlo.marketing  
taxovichkoff.taxi

Когда «индекс толпы» заменит отчеты инвестбанков

# Народ против аналитиков

АЛЕКСАНДРА КИРАКАСЯНЦ

**Создатель приложения Cindicator уверяет: скоро «индекс толпы», который оно генерирует, заменит стандартные рекомендации аналитиков. РБК разобрался, будет ли это приложение полезно для частного инвестора.**

Cindicator (с 10 мая приложение есть в AppStore) — это площадка, где пользователи высказывают свое мнение относительно исхода разных событий. Например, опустится ли индекс S&P 500 ниже отметки 2050 до 23 июля или соберут ли новые «Охотники за привидениями» более \$50 млн за первые выходные после премьеры.

Помимо приложения существует и одноименная аналитическая платформа, которой с конца августа смогут пользоваться клиенты — хедж-фонды, аналитические агентства и частные инвесторы. Они смогут получить доступ к так называемому Crowd Indicator, рассказывает CEO проекта Михаил Брусов. «Этот показатель — средневзвешенная вероятность того или иного исхода события, полученная от всех пользователей приложения», — поясняет он. Причем если опрашивать людей достаточно долго, то этот индикатор будет точнее, чем мнение отдельно взятого эксперта, говорит Брусов. Он ссылается на книгу Филипа Тетлока и Дэна Гарднера «Суперпрогнозирование: искусство и наука предвидения», о которой узнал во время работы над проектом в нью-йоркском бизнес-акселераторе Starta Accelerator.

В основу книги лег двухлетний эксперимент, в ходе которого опрашивали несколько тысяч респондентов из разных социальных групп и с разным уровнем знаний. По условиям эксперимента никто из участников не мог узнать, какие ответы дают остальные, рассказывает Брусов. Вопросы были из разных сфер: о спорте, политике, экономике. В результате, по словам Брусова, удалось доказать так называемый эффект мудрости толпы — в 80% случаев средневзвешенный ответ респондентов был точнее, чем ответ одного самого точного эксперта в этой области. Кроме того, среди респондентов около 2% принадлежали к суперпрогнозистам (superforecasters) — людям, которые постоянно делают более точные прогнозы, чем остальные члены группы, поясняет Брусов.

## КАК РАБОТАЕТ ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение представляет собой новостную ленту с описанием событий, итог которых станет известен в ближайшее время — «повестку завтрашнего дня», как говорит Брусов. В описании каждого события есть вопрос, на который можно ответить только «да» или



ФОТО: Depositphotos

«нет». Например, «Повысится ли цена акций Marriott International \$68 до 12 июля?» — «Да, повысится», «Нет, не повысится».

При этом пользователь оценивает вероятность того, что событие произойдет, в процентах. Изначально планка Cindicator установлена на 50%, то есть предполагается, каждое событие может произойти с вероятностью 50%. Если респондент убежден, что это точно случится, например, власти запретят использование автопилота Tesla после расследования гибели водителя, то он ставит планку выше 50%. Если же этого, по мнению пользователя, не случится, он опускает отметку ниже 50%.

Брусов советует пользователю обращать внимание на ссылки, которые есть в каждом вопросе. Например, в вопросе о том, кто станет следующим тренером сборной Англии, ссылка ведет на интервью с предполагаемым кандидатом, а в вопросе о стоимости акций какой-либо компании — на данные о том, как менялась их цена за последний год.

У каждого пользователя формируется рейтинг, который зависит от точности его прогнозов. Если бы в вопросе «Станет ли Энди Маррей чемпионом Уимблдона?» респондент поставил отметку на 87%, то получил бы 37 очков (Маррей действительно выиграл турнир). Если бы он поставил отметку на 30% (то есть, по его мнению,

Маррей не стал бы чемпионом), то лишился бы 20 очков. В конце месяца 2% пользователей с самым высоким рейтингом — суперпрогнозисты — получают за свои прогнозы деньги. Сейчас призовой фонд составляет чуть больше \$1 тыс. (это бюджет компании на маркетинг). В будущем он будет увеличиваться — часть денег, полученных от клиентов за доступ

**Приложение представляет собой новостную ленту с описанием событий, итог которых станет известен в ближайшее время. В описании каждого события есть вопрос, на который можно ответить только «да» или «нет»**

к Crowd Indicator, пойдет на формирование этого фонда, рассказывает Брусов. По его оценкам, к концу года фонд составит примерно \$5 тыс.

С августа инвесторы смогут пользоваться Crowd Indicator, который будет генерировать приложение. За \$200 в месяц можно будет получить доступ к прогнозам по текущим событиям, а также ко всем данным по прошедшим. У тех, кто оплатит корпоративный тариф (его стоимость пока неизвестна), будет возможность добавлять свои события в новостную ленту, а также получать

результаты только от суперпрогнозистов. Брусов уверен, что основной аудиторией проекта станут американские хедж-фонды, поскольку у них есть запрос на новые источники информации. Им (хедж-фондам) как раз может быть интересно мнение большого числа не связанных друг с другом людей, полагает Брусов. «Сейчас трейдеры опираются на прогнозы

финансовых аналитиков. Но они строятся на основе одной и той же общедоступной информации. Crowd Indicator же может служить дополнительной подсказкой для принятия решений», — говорит он.

В июне пользователи приложения верно спрогнозировали итог 115 ситуаций, а ошиблись только в 15, доказывает Брусов эффективность «индекса толпы». В 70% случаев индикатор был довольно определенным, то есть более 60% или менее 40%, добавляет он. По его словам, к таким четким сигналам инвесторы обычно прислушиваются.

Брусов говорит, что в будущем Crowd Indicator будет учитывать не только предсказания пользователей в приложении, но и то, что они пишут в соцсетях. Примерно половина записей содержит их точку зрения на событие в стране или мире, поясняет он. Такая информация может быть очень ценной для рынков, если ее правильно обработать, уверяет Брусов.

На следующей неделе автор приложения планирует запустить торговый демосчет и использовать там только полученные от платформы сигналы. «Это будет открытый демосчет, и каждый человек сможет увидеть баланс и все сделки, которые там проводятся. Кроме того, мы будем комментировать каждую операцию. Объяснить, на чем мы основывались, проводя сделку», — рассказывает Брусов.

## СТОИТ ЛИ ДОВЕРЯТЬ ТОЛПЕ

«Толпа ни при каких обстоятельствах не может предусмотреть исход какого-то события. Здесь правильнее говорить не о мудрости толпы, а о настроении толпы, так как здесь измеряется именно оно», — рассуждает завкафедрой психоанализа и бизнес-консультирования ВШЭ Андрей Россохин. Эксперт также указывает, что толпой могут управлять. С ним согласен IT-директор инвестиционной Exante Сергей Трошин. «Самое сложное — понять, пытался ли кто-то целенаправленно изменить мнение общественности, или оно сформировалось на основе более-менее объективной информации», — отмечает он.

Аналитик «Открытие Брокер» Андрей Кочетков считает выборку приложения нерепрезентативной. По его мнению, результаты опроса могут не совпадать с реальным мнением большинства. Для получения репрезентативной выборки только по России потребуется мнение нескольких миллионов человек, полагает Кочетков. Однако, как сказал Брусов, пока приложением пользуются около 2 тыс. человек из разных стран. Вопросы у экспертов вызывает и квалификация прогнозистов. Успешно предсказать итог события может только группа экспертов, непреклонен Россохин из ВШЭ. «Было бы интереснее, если бы система составляла прогноз на основе мнения большого количества профессиональных участников рынка», — соглашается Кочетков из «Открытие Брокер».

Россохин, тем не менее, признает, что Cindicator — полезный инструмент, который могут использовать финансисты. А Трошин из Exante допускает, что Crowd Indicator может в перспективе стать одним из инструментов для создания инвестиционного портфеля. «Но речь идет именно о портфеле, а не о вложении всех средств в один сегмент рынка», — подчеркивает он. ▀